

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Obor: Management TVS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Implementace marketingového mixu Prague City Golf Club

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Vypracoval:

Tomáš Čmakal

Praha 2012

Bibliografická identifikace

| | |
|----------------------------------|--|
| Jméno a příjmení autora: | Tomáš Čmakal |
| Název bakalářské práce: | Implementace marketingového mixu Prague City Golf Club |
| Název v angličtině: | Marketing mix implementation of Prague City Golf Club |
| Studijní obor: | Management tělesné výchovy a sportu |
| Vedoucí bakalářské práce: | Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc. |
| Rok obhajoby: | 2012 |

Abstrakt

Název: Implementace marketingového mixu Prague City Golf Club

Cíl: Zhodnocení marketingového mixu golfového resortu Prague City Golf Club a navržení opatření, vedoucích ke zlepšení a zefektivnění marketingových aktivit

Metody: PEST analýza
Porterova analýza konkurenčních sil
SWOT analýza
Hloubkové interview

Výsledky: Výsledky zhodnocení nástrojů marketingového mixu Prague City Golf Club ukázaly, že se jedná o velmi kvalitní golfový resort s podrobně propracovanými jednotlivými složkami marketingového mixu. Z hlediska konkurence si klub drží příznivé postavení, které se bude v budoucnu jistě ještě vylepšovat. Pokusil jsem se také o navržení případných opatření, která by vedla ke zlepšení a zefektivnění klubu. Jedná se především o doporučení v oblasti vytváření balíčků služeb, rozšíření nabídky o nové služby jako zimní provoz, noční golf, wellness, komunikaci se zaměstnanci, proces poskytování služeb, public relations nebo vzdělávání personálu a propagaci obecně. Návrhy se zaměřují také na nutnost snižovat ceny společně se zavedením low-costového členství. Prioritou by mělo být napravení nedostatků hřiště samotného, ale také nalezení partnera, který by umožnil dobudovat parkoviště a zvýšil přísun prostředků i do oblasti marketingu.

Klíčová slova: Marketing, marketingový mix, marketing služeb, marketingová strategie, situační analýza

Abstract

Title: Marketing mix implementation of Prague City Golf Club

Objective: Analysis of marketing mix of the golf resort Prague City Golf Club and addresses proposals for its further improvement

Methods: PEST analysis
SWOT analysis
Porter five forces analysis
In-depth interview

Results: The results of assessment of the marketing mix instruments of the Prague City Golf Club have shown that it is a high-quality golf resort with elaborate and numerous components of the marketing mix. In terms of competition, the club holds a favourable position, which will probably even improve in future. Nevertheless, I have also tried to propose few measures which might lead to the improvement and increase the efficiency of the club. Among the recommendations belong new packages of services, wider offer of services such as winter working, night golf or wellness, communicating with employees, the improvement of process of provision of services, public relations or training of staff and promotion in general. Proposals have focused on the need to reduce prices, together with the introduction of low-cost's membership. The priority should be to remedy the shortcomings of the course itself, but also to find a partner who would finance the reconstruction of the parking lot and support marketing activities.

Key words: Marketing, marketing mix, marketing of services, marketing strategy, positional analysis

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně a uvedl veškeré literární prameny, které byly v této práci použity.

V praze dne 1. Března 2012

Tomáš Čmakal

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Doc. Ing. Evě Čáslavové, CSc. za ochotu a trpělivost při vedení práce, za její spolupráci a cenné připomínky a rady. Touto cestou děkuji Mgr. Petru Šavrdovi, marketingovému manažerovi Prague City Golf Club a Vladimíru Motlíkovi, prezidentovi Prague City Golf Club za jejich spolupráci, konzultace a cenné rady. Také bych rád poděkoval členům své rodiny za jejich trpělivost a podporu při psaní mé práce.

| Obsah | Str. |
|---|------|
| 1 Úvod | 10 |
| 2 Cíle a úkoly práce | 12 |
| 3 Teoretická východiska | 13 |
| 3.1 Marketing | 13 |
| 3.1.1 Marketing služeb | 14 |
| 3.1.2 Strategický marketing | 14 |
| 3.1.2.1 Marketingové strategie | 15 |
| 3.1.2.2 Cíle | 15 |
| 3.1.2.3 Strategické marketingové plánování | 15 |
| 3.2 Cílové trhy | 16 |
| 3.2.1 Segmentace trhu | 16 |
| 3.2.2 Positioning | 17 |
| 3.3 Prostředí marketingu | 18 |
| 3.3.1 Makroprostředí | 18 |
| 3.3.1.1 Demografické prostředí | 18 |
| 3.3.1.2 Ekonomické prostředí | 18 |
| 3.3.1.3 Přírodní prostředí | 19 |
| 3.3.1.4 Technologické prostředí | 19 |
| 3.3.1.5 Politické a legislativní prostředí | 19 |
| 3.3.1.6 Sociální a kulturní prostředí | 19 |
| 3.3.2 Mikroprostředí | 19 |
| 3.4 Konkurence | 21 |
| 3.4.1 Konkurenční strategie | 22 |
| 3.4.2 Analýza konkurence | 22 |
| 3.5 Marketingový mix a jeho prvky | 23 |
| 3.5.1 Produkt | 25 |
| 3.5.2 Cena | 26 |
| 3.5.3 Distribuce | 28 |
| 3.5.4 Propagace | 29 |
| 3.5.5 Další nástroje | 31 |
| 3.6 Finanční plánování | 32 |
| 4 Metodologická východiska | 33 |
| 4.1 Situační analýza | 33 |
| 4.1.1 SWOT analýza | 33 |
| 4.1.2 PEST analýza | 35 |
| 4.1.3 Porterova analýza konkurenčních sil | 36 |
| 4.2 Marketingový výzkum | 38 |
| 4.2.1 Hloubkové interview | 39 |
| 4.2.2 Operacionalizace | 40 |
| 5 Implementace marketingového mixu Prague City Golf Club | 42 |
| 5.1 Golfové kluby a golfová hřiště v ČR | 42 |

| | |
|--|----|
| 5.2 Představení klubu Prague City Golf Club | 43 |
| 5.2.1 Obecná charakteristika Prague City Golf Club | 45 |
| 5.2.2 Obecná charakteristika Czech National Golf Resort | 46 |
| 5.2.3 Organizační struktura | 46 |
| 5.2.4 Finanční politika | 48 |
| 5.2.5 Cílový segment zákazníků | 50 |
| 5.3 Konkurenční prostředí | 52 |
| 5.3.1 Analýza konkurence | 52 |
| 5.3.1.1 Analýza konkurence dle cenové politiky | 53 |
| 5.3.1.2 Analýza konkurence – scoring model | 54 |
| 5.4 Analýza současného marketingového mixu Prague City Golf Club | 57 |
| 5.4.1 Produkt a cena | 57 |
| 5.4.1.1 Green Fee | 60 |
| 5.4.1.2 Vstup na tréninkové plochy | 62 |
| 5.4.1.3 Půjčovna vybavení | 62 |
| 5.4.1.4 Členství | 63 |
| 5.4.1.5 Turnaje | 65 |
| 5.4.1.6 Výhodné balíčky a slevové akce | 67 |
| 5.4.2 Distribuce | 67 |
| 5.4.3 Propagace | 68 |
| 5.4.3.1 Reklama | 69 |
| 5.4.3.2 Direct mail | 70 |
| 5.4.3.3 Public relations | 70 |
| 5.4.3.4 Podpora prodeje | 70 |
| 5.4.3.5 Partnerství | 71 |
| 5.4.4 Lidé | 71 |
| 5.4.5 Proces | 72 |
| 5.4.6 Presentace | 73 |
| 5.5 Marketingový výzkum | 73 |
| 5.6 Marketingové situační analýzy Prague City Golf Club | 74 |
| 5.6.1 PEST analýza | 74 |
| 5.6.1.1 Politické a právní faktory | 75 |
| 5.6.1.2 Ekonomické faktory | 75 |
| 5.6.1.3 Sociální faktory | 78 |
| 5.6.1.4 Technické a technologické faktory | 79 |
| 5.6.1.5 Ekologické a přírodní faktory | 79 |
| 5.6.2 Porterova analýza konkurenčních sil | 81 |
| 5.6.2.1 Hrozba intenzivní odvětvové konkurence | 81 |
| 5.6.2.2 Hrozba nově vstupujících firem | 82 |
| 5.6.2.3 Hrozba substitučních produktů | 82 |
| 5.6.2.4 Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů | 83 |
| 5.6.2.5 Hrozba rostoucí kompetence zákazníků | 83 |
| 5.6.3 SWOT analýza Prague City Golf Club | 83 |

| | |
|--|-----|
| 6 Zdokonalení marketingového mixu Prague City Golf Club | 87 |
| 6.1 Výsledky z hloubkových interview | 87 |
| 6.2 Návrhy zdokonalení marketingového mixu Prague City Golf Club | 88 |
| 6.2.1 Produkt | 88 |
| 6.2.2 Cena | 91 |
| 6.2.3 Distribuce | 92 |
| 6.2.4 Propagace | 93 |
| 6.2.5 Lidé | 95 |
| 6.2.6 Proces | 96 |
| 6.2.7 Prezentace | 97 |
| 7 Diskuze | 98 |
| 8 Závěry a doporučení | 101 |
| 9 Seznam použité literatury | 105 |
| 10 Seznam příloh | 108 |

1 Úvod

V dnešní době se stává sport nejen obrovským fenoménem, ale také velkým byznysem. To s sebou samozřejmě přináší i potřebu dostatečně rozvíjet management, marketing a personální či odborné nároky v této oblasti. Marketingový mix je jistě nepostradatelnou součástí každé společnosti, která se snaží udržet nebo dokonce i vylepšit své postavení na trhu. Samotný mix se zaměřuje na čtyři hlavní nástroje, a to na produkt, cenu, distribuci a propagaci, které se souhrnně označují jako tzv. 4 P. Především v oblasti služeb pak marketingový mix rozšiřujeme o další 3 P, tedy o materiální prostředí, proces a personál. Celosvětovým, ale i českým trendem poslední doby se stává filozofie sportu jako životního stylu, sportu, který pojí všechny věkové kategorie od dětí až po seniory a který doplňuje rostoucí poptávku po zdravém životním stylu.

Obrovský boom nastává v posledních deseti až dvaceti letech právě v oblasti golfu. Tento sport se stává velmi vyhledávaným, ať už aktivními sportovci, podnikateli či ostatními lidmi vyšší a střední třídy, kteří se chtějí odpoutat od sedavého způsobu života. Velkým hitem se tyto služby stávají také z důvodu rostoucí obezity ve společnosti a nutností i módním trendem bojovat proti tomuto problému lidstva. Nároky kladené v dnešní době na podnikatele i ostatní pracovníky jsou obrovské a golf společnosti nabízí jistou formu regenerace a relaxace, a to vše v krásném, přírodním prostředí. Navštěvování golfových klubů se stává prestižní záležitostí a mnoho podnikatelů, ale i firem uzavírá kontrakty s těmito službami pro vylepšení svého image. Golf v dnešní době není pouhým sportem, ale stává se i vyjádřením postojů a životního stylu.

V posledních letech probíhající ekonomická krize samozřejmě ovlivnila i toto raketově rostoucí odvětví, jakožto službu zaměřenou na zákazníka. Přesto však tvrdím, že golf (a i výstavba nových a nových golfových hřišť) nebyl touto ekonomickou recesí zdaleka tolik poznamenán a má stále obrovský potenciál. Důkazem může být jednak rostoucí počet golfových hřišť, který se vyšplhal v ČR až na 90, ale i s tím související narůstající počet registrovaných hráčů. Golf se počtem členské základny - kolem 50 tisíc hráčů - řadí mezi deset nejčastěji vyhledávaných sportů a konkrétně v Praze zaujímá s cca 13 tisíci hráči 2. příčku hned po kopané.

V této práci se zabývám zhodnocením marketingového mixu a návrhy na jeho případné vylepšení, a to konkrétně u pražského golfového resortu Prague City Golf

Club, který vznikl po ničivých povodních v roce 2002, kdy město Praha rozhodlo o změně využití pozemků v zátopové oblasti, a tím dalo celému projektu svolení k výstavbě. Hřiště je jedno z nejnovějších v Praze a jejím okolí, a proto je jistě velmi vhodné pro zhodnocení a doporučení, která by mohla vést k lepšímu využití jednotlivých nástrojů marketingového mixu.

2 Cíle a úkoly práce

Cíle:

Stěžejním cílem bakalářské práce je zhodnocení marketingového mixu golfového resortu Prague City Golf Club a navržení opatření, která povedou ke zlepšení a zefektivnění marketingových aktivit.

Dílčí cíle:

1. Osvojení znalostí v oblasti marketingu se zaměřením na marketingový mix služeb
2. Analyzování prostředí managementu a marketingu v oblasti Prahy z hlediska Prague City Golf Club
3. Získání informací od prezidenta klubu a vedoucího oddělení marketingu
4. Zkoumání získaných informací
5. Poukázání na silné a slabé stránky Prague City Golf Club

Úkoly práce:

1. Soupis poznatků na dané téma a zpracování teoretických a metodologických východisek
2. Získání informací o Prague City Golf Club ze sekundárních dat
3. Provedení hloubkových interview s prezidentem klubu a s marketingovým manažerem Prague City Golf Club
4. Analýza všech informací
5. Zkoumání marketingu a managementu klubu
6. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy
7. Provedení analýzy konkurenčního prostředí Porterovým modelem pěti sil a analýzy konkurence pomocí tzv. scoring modelu
8. Sestavení SWOT analýzy
9. Zhodnocení marketingového mixu klubu
10. Návrh zefektivnění a zlepšení marketingového mixu Prague City Golf Club

3 Teoretická východiska

3.1 Marketing

Marketing je v moderní éře velmi diskutovaným tématem. Jeho pole působnosti je obrovské a zaštiťuje různorodé aktivity. I díky němu nám na trzích narůstá konkurence, vznikají či zanikají firmy a s nimi i jejich produkty. Efektivní marketing ukazuje správnou cestu, jak eliminovat rušivé vlivy podnikání. Marketing je moderním a velmi populárním tématem, který zažívá velký rozkvět nejen v praxi, kde stále více a více nabývá na významu, ale i v podobě literatury.

Definice marketingu existuje mnoho. Například podle Kotlera je marketing chápán jako „proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.“¹

Horáková uvádí: „Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a organizací“²

Modernější pojetí marketingu ale nevychází pouze z řízení čtyř proměnných, tedy ceny, propagace, distribuce a produktu. Americká marketingová asociace definuje tento pojem takto: „Marketing je aktivita, skupina institucí a procesů pro tvorbu, komunikaci, poskytování a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost v širokém slova smyslu.“³

V dnešní době se stále častěji lze setkat také s pojmem nový marketing. „Většina firem využívá ke svému marketingovému řízení tradičního marketingu s podporou prvků nového marketingu. Tudiž nový marketing je stále vnímán jako podpůrný prostředek pro marketingové řízení, především ve formě elektronického oslovení zákazníků.“⁴

¹ KOTLER, P. *Marketing management (10. Rozšířené vydání)*. 2001. str. 24

² HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1992. str. 25

³ HANZELKOVÁ, A.; KEŘKOVSKÝ, M.; ODEHNALOVÁ, D.; VYKYPĚL, O. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vydání. 2009. str. 2

⁴ PILÍK, M. *Nové marketingové trendy jako příležitost zvýšení vlivu marketingu na dosažení konkurenčních výhod*. 2008. str. 107-119

3.1.1 Marketing služeb

Moderní doba je charakteristická také vzrůstajícím počtem služeb. Tento rozvoj je dán zvyšující se životní úrovní a změnou životního stylu, především pak v tzv. „západním světě.“ Ve vyspělých tržních ekonomikách se služby stávají dominantním odvětvím, vytvářejícím přes 60 % hrubého domácího produktu.

„Služba je jakýkoli akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svojí podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv. Příprava služby může, ale nemusí, být spojena s fyzickým výrobkem“⁵

Celosvětově je uváděno, že sektor služeb je dominantním generátorem zaměstnanosti, a i proto je opodstatněný vzrůstající zájem o zvláštnosti marketingu služeb. Služby jsou poskytovány jak ve veřejném sektoru, tak v soukromém neziskovém, podnikatelském, výrobním i maloobchodním sektoru.

Složka služeb může být více či méně důležitou součástí celkové nabídky. Nabídka se tedy dělí na ryze hmotné zboží, hmotné zboží s doprovodnými službami, hybridní, převažující službu s doprovodným menším zbožím a službami, a službu ryzí. Služby jsou také rozdělovány podle toho, jak jsou založené na zařízeních, lidech, procesech, klientech, nebo zda naplňují osobní nebo firemní potřeby.

Služby se velmi vydělují od ostatních nabídek hlavně tím, že jsou *nehmotné*, tedy nelze si na službu sáhnout, *neoddělitelné*, jelikož nelze oddělit poskytovatele a spotřebitele služeb. Dále jsou *proměnlivé*, jelikož každý poskytovatel se ke svým zákazníkům chová jinak, *pomíjivé*, protože služby nelze uskladňovat, a dalším specifikem je *absence vlastnictví*. U služeb je nesmírně důležitý především kvalitní vztah se zákazníkem a podpora tohoto obchodního pouta.

3.1.2 Strategický marketing

Termín strategický marketing je pojímán různými autory velmi různorodě. „Podle Ekonomického slovníku se jedná o vývojovou fázi marketingu. Strategického charakteru nabývá marketing v okamžiku, kdy se při plánování budoucích činností soustředí na vymezení potenciálních zákazníků a na specifikaci jejich potřeb. Bere tedy v úvahu více než současné okolnosti. Připravuje marketingové manažery na změny, učí

⁵ KOTLER, P. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. 2001. str. 440

je rozpoznávat výrazné příležitosti a rizika pro podnik a reagovat na ně dříve než konkurence.“⁶

Kotler definuje tento pojem jako „proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.“⁷

3.1.2.1 Marketingové strategie

„Marketingová strategie určuje směr postupu organizace v určitém časovém horizontu, který povede k dosažení marketingových cílů.“⁸ Podnik se zaměřuje tedy na ty trhy, na kterých dosáhne největšího uplatnění.

3.1.2.2 Cíle

Cílem podniku je budoucí stav, který je z pohledu firmy žádoucí a kterého chce dosáhnout. Nezbytné je tyto cíle dále uspořádat, ať už z hlediska důležitosti na nadřazené a podřazené, nebo z hlediska časového na cíle krátkodobé (1 rok), střednědobé (do 3 let) a dlouhodobé (nad 3 roky). Dále můžeme cíle sportovní organizace rozdělit na cíle sportovní, ekonomické a sociální. Těchto členění cílů je samozřejmě mnoho. Cíle by měly být hierarchicky uspořádané od nejdůležitějších k nejméně důležitým. Správně stanovené cíle by měly splňovat následující body skryté pod akronymem SMART.

S – Specific (konkrétní a jasně formulované)

M – Measurable (měřitelné)

A – Aligned (srovnatelné)

R – Realistic (reálné)

T – Timed (zasazené do časového horizontu)

3.1.2.3 Strategické marketingové plánování

Strategické marketingové plánování je proces, který musí být neustále obměňován a upravován podle aktuálních potřeb podniku, z důvodu měnícího se marketingového prostředí firmy.

⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing Strategie a trendy*. 2008. str. 58

⁷ KOTLER, P. *Moderní marketing (4. evropské vydání. 1. vydání)*. 2007. str. 266

⁸ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003. str. 66

Kotler definuje strategické marketingové plánování jako „manažerský proces vytváření a udržování rovnováhy mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnícími se příležitostmi na trhu. Cílem strategického plánování je přizpůsobovat chování organizace a její produkty potřebám zákazníků s cílem rozvoje organizace.“⁹

3.2 Cílové trhy

Firmy se snaží definovat cílové trhy a samozřejmě i tyto trhy rozdělit do skupin. Důležité je rozhodnutí, na kterou cílovou skupinu či segment se zaměří, tzv. targeting. Cílové skupiny se také rozdělují do jednotlivých kategorií, které jsou v oblasti sportu členěny například na vrcholové, výkonnostní, rekreační a kategorie sport pro zdraví. Segmentace cílových skupin se povětšinou určuje na základě seriózních analýz. Cílové skupiny se v dnešním dynamicky se rozvíjejícím světě neustále mění a tím je dána i nutnost firmy na tyto změny pružně reagovat. V této části se tedy odpovídá hlavně na otázku, jaká je naše cílová skupina.

3.2.1 Segmentace trhu

„Segmentace trhu je proces, kterým se zákazníci dělí do homogenních skupin, tj. do skupin se stejnými či podobnými potřebami, přáními a srovnatelnými reakcemi na marketingové a komunikační aktivity. Pro tento proces je možné použít různé proměnné a kritéria.“¹⁰ Marketingoví výzkumníci používají především geografické, demografické a psychografické hlediska segmentace trhů. Zde se také definuje, komu firma slouží, tedy cílové trhy a způsoby komunikace s cílovými zákazníky. „Cílový trh je segment zákazníků, kteří jsou homogenní, kteří mají kupní sílu a ochotu kupovat.“¹¹

Geografická segmentace

Trhy jsou rozdělovány na jednotlivé geografické jednotky. Jedná se např. o světadíly, podnebí, národy a regiony jako jsou kraje, okresy, města nebo dokonce městské části. Společnost se může zaměřit na jednu nebo na více oblastí, přičemž ale musí samozřejmě brát ohledy na místní kulturní odlišnosti. Společnost si tím stanovuje geografickou cílovou oblast poskytování služeb, zda může sloužit domácím nebo i zahraničním zákazníkům a jaká je celková cílová populace.

⁹ KOTLER, P. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. 1992. str. 35

¹⁰ PELSMACKER, P. *Marketingová komunikace*. 2003. str. 128

¹¹ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009. str. 108

Demografická segmentace

Základní otázka, na kterou se zde snažím odpovědět, je, jaký je profil typického zákazníka firmy? Zejména se jedná o informace o lidech, kteří tvoří cílové trhy. Základními demografickými kategoriemi jsou především pohlaví, velikost a tempo růstu populace v různých městech, regionech a zemích, věková a národnostní struktura obyvatelstva, postoje a chování obyvatelstva, velikost rodiny, vzdělání, náboženství, příjem a očekávané rozvojové trendy. Tyto charakteristiky jsou hojně užívané především proto, že mají vztah k dalším proměnným, ale také proto, že jsou poměrně snadno zjistitelné.

Psychografická segmentace

Psychografická segmentace se zabývá charakteristikami, které nelze pojmout v segmentaci demografické. Jedná se tedy především o životní styl, zájmy (sport, návštěva divadel, restaurací apod.), charakter osobnosti, ale také snahu o předvídání chování potenciálních zákazníků. Snaží se tedy hlavně o lepší porozumění spotřebitelům.

Segmentace podle chování

Tento typ segmentace se snaží zákazníky rozdělit podle svých znalostí výrobku, postojů k němu, jeho používání nebo reakcí na výrobek.

Vícenásobná segmentace

Vícenásobná segmentace, neboli geoshlukování, se snaží o vytvoření podrobnějších charakteristik lidí, kteří žijí v určité lokalitě. Jedná se tedy o kombinaci sociálního, ekonomického postavení a životního stylu.

3.2.2 Positioning

Každá firma se snaží určitým způsobem působit na povědomí zákazníka. Pokouší se ovlivnit, jak firmu či její produkt zákazník vnímá. Snaží se tedy definovat, jakou pozici má v současnosti a v budoucnosti v mysli zákazníků, jakou pozici chce mít, co musí firma udělat pro repositioning, zda má dostatečný rozpočet pro udržení pozice, zdali je schopna udržet konzistentní strategii positioningu a jestli je její kreativní přístup v souladu se strategií.

„Positioning není to, co děláte s produktem, ale to, co děláte s myslí potenciálního zákazníka, neboli positioning je akt navržení nabídky a image společnosti, aby zaujaly významné místo v mysli cílového trhu. Cílem je umístit značku v myslích spotřebitelů tak, aby se maximalizoval potenciální prospěch firmy. Dobrý positioning značky navádí marketingovou strategii vyjasněním podstaty značky, cílů, které pomáhá spotřebiteli dosáhnout, a ukazuje, v čem je přitom jedinečný. Výsledkem positioningu je úspěšné vytvoření zákaznické zaměřené nabídky hodnoty, přesvědčivého důvodu, proč by si cílový trh měl výrobek nebo službu kupovat.“¹²

Produktový positioning se vztahuje k rozhodnutím a aktivitám plánovaným tak, aby vytvořily a zároveň i udržely jednotný koncept produktů firmy (vzhledem ke konkurenční značce) v zákaznickově mysli.¹³

3.3 Prostředí marketingu

3.3.1 Makroprostředí

Makroprostředí představují nepředvídatelné nebo velmi obtížně předvídatelné vlivy okolí. Makroprostředí nemůže firma ovlivnit, a proto se mu snaží spíše co nejlépe přizpůsobit. „Proměnlivost makroprostředí přináší změny, kdy každá nová příležitost pro jednoho může znamenat hrozbu pro druhého.“¹⁴

3.3.1.1 Demografické prostředí

Pro marketingové specialisty je demografické prostředí dosti významné, protože se zabývá studii lidí, kteří poté vytvářejí trhy a ty jsou pak i trhy cílovými. Sledují se zde jednotlivé demografické charakteristiky, jak společnosti jako celku, tak například rodin. Základními charakteristikami jsou velikost a tempo růstu populace v různých zemích, regionech a městech, ale i věková a národnostní struktura obyvatelstva. Samozřejmě se také zaměřuje na jejich postoje a vývojové trendy.

3.3.1.2 Ekonomické prostředí

Představuje komplex trendů a tendencí přinášející jisté podnikatelské možnosti. „Trhy a lidé potřebují kupní sílu. Disponibilní kupní síla závisí na běžných příjmech, cenách, úsporách, dluzích a na dostupnosti úvěrů. Obchodníci by měli věnovat velkou

¹² KOTLER, P. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. 2001. str. 348

¹³ PRIDE, O. C.; FERRELL, M. *Marketing: concepts and strategies*. 2006. str. 174

¹⁴ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 2006. str. 16

pozornost hlavním trendům v příjmech obyvatelstva a změnám ve struktuře jejich výdajů.¹⁵

3.3.1.3 Přírodní prostředí

Jedná se hlavně o přírodní zdroje, které firma potřebuje pro svoji výrobu, či jinak orientovanou činnost. V dnešní době je stále více důležité téma s tímto související, a to životní prostředí, ať už se jedná o nedostatek surovin nebo obnovitelnost zdrojů. Především ekologie je faktorem, který musí firma stále více respektovat.

3.3.1.4 Technologické prostředí

Technologie patří mezi nejdramatičtější se měnící prostředí. Změny v této oblasti jsou neskutečně rychlé, inovace technologií probíhá takřka neustále a právě inovace technologií poté stimuluje ekonomický růst. Dochází tak ke zkracování životního cyklu produktu. „Zavádění nových technologií umožňuje zvyšovat produktivitu práce, snižovat náklady a tím zvyšovat konkurenceschopnost výrobku nebo firmy.“¹⁶

3.3.1.5 Politické a legislativní prostředí

Vývoj politického a legislativního prostředí také velmi ovlivňuje činnost každé firmy. Zákony s sebou přinášejí jistá omezení nebo naopak možnosti a příležitosti. V ČR se bohužel zákony a omezení mění poměrně často, v souvislosti s většinou v parlamentu. Stále také roste význam veřejných zájmových skupin.

3.3.1.6 Sociální a kulturní prostředí

„Lidé vyrůstají v určité společnosti, jež formuje jejich základní postoje a hodnoty.“ Faktory, jako jsou stálost kulturních hodnot, posun druhotných kulturních hodnot, vnímání sebe sama, vnímání ostatních či organizace, mohou velmi výrazně ovlivnit marketingová rozhodnutí.

3.3.2 Mikroprostředí

Úspěšnost firmy záleží i na vztazích s nejbližšími účastníky podniku, jež ovlivňují schopnost obsluhovat své trhy. Mezi tyto síly blízké společnosti patří firma, dodavatelé, tržní zprostředkovatelé, zákazníci, konkurence a konečně také veřejnost.

¹⁵ KOTLER, P. *Marketing management* (12. vydání). 2001. str. 157

¹⁶ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 2006. str. 23

Firma

V rámci určité marketingové koncepce by měla všechna oddělení co nejlépe spolupracovat, aby byla vytvořena nadprůměrná hodnota a zákazník byl uspokojen. Řadí se sem top management, finanční oddělení, oddělení výzkumu a vývoje, nákupní oddělení, výroba a účetní oddělení.

Dodavatelé

Dodavatelé jsou velmi důležitou součástí poskytování hodnoty společnosti, představující partnera při vytváření a poskytování hodnoty pro zákazníka. Mohou jimi být jednotlivci, ale i podnik, produkující zdroje, které společnost potřebuje pro výrobu zboží a služeb. Marketingoví manažeři tak musí vybrat ty dodavatele, kteří nabízí nejvýhodnější kombinaci kvality, spolehlivosti dodávek, záruční doby, ale také platebních podmínek a nízké ceny.

Marketingoví zprostředkovatelé

„Marketingoví zprostředkovatelé jsou firmy, které společnosti pomáhají propagovat, prodávat a distribuovat její zboží konečným kupujícím.“¹⁷ Patří sem fyzické distribuční společnosti, tzv. distributoři, marketingové agentury a finanční zprostředkovatelé.

Zákazníci

Podnik musí také velmi detailně zkoumat trhy svých zákazníků. Kotler vyděluje šest typů cílových trhů: „Spotřebitelské trhy, průmyslový trh, trh obchodních mezičlánků, institucionální trh, trh státních zakázek a mezinárodní trh.“¹⁸

V dnešní době je velmi důležité řízení vztahů se zákazníky. „Pouze polovina dotázaných firem působících v oblasti služeb uvedla, že řízení vztahů se svými zákazníky vychází z jejich hodnoty pro podnik. Aspekty, které podniky pro řízení vztahů se zákazníky podle jejich hodnoty využívají, lze v podstatě rozdělit do dvou kategorií: na kvalitativní, jako například loajalita, důvěryhodnost, serióznost, platební

¹⁷ KOTLER, P. *Moderní marketing (4. evropské vydání. 1. vydání)*. 2007. str. 131

¹⁸ KOTLER, P. *Moderní marketing (4. evropské vydání. 1. vydání)*. 2007. str. 132

morálka a provázanost vztahu se zákazníkem, a na kvantitativní aspekty, reprezentované nejčastěji objemem prodeje a tržbami.“¹⁹

Konkurenti

K dosažení úspěchu musí podnik poskytovat zákazníkovi vyšší hodnotu než konkurence. Tato konkurence nezahrnuje pouze další firmy, ale i odlišné pohledy z hlediska kupujícího. Patří sem konkurence mezi značkami, v rámci značky, v rámci druhu a přání nebo v rámci výrobní formy.

Veřejnost

3.4 Konkurence

„Konkurenti jsou společnosti uspokojující stejnou nebo podobnou potřebu zákazníka.“²⁰

Svatoš definuje tento pojem takto: „Konkurencí se rozumí všechny subjekty na straně nabídky, jež mají totožný zájem získat přízeň určité skupiny zákazníků, o níž usiluje i naše firma s cílem prodat jim své zboží.“²¹ Z hlediska nahraditelnosti produktu marketing rozděluje konkurenci na: *konkurence značek* – vzniká v případě, že konkurenti firmy se stávají společnostmi, které poskytují podobné výrobky či služby stejným zákazníkům za podobné ceny; *odvětvová konkurence* – firma bere za své konkurenti výrobce stejné třídy výrobků, kde se posuzuje především počet prodejců, stupeň diferenciací výrobků a služeb, bariéry vstupu, nákladová struktura, vertikální provázanost a stupeň globalizace; *konkurence formy* – firma považuje za své konkurenti společnosti, nabízející stejnou formu produktu; *konkurence rodu* – firma považuje za konkurenti společnosti, které soupeří o zákaznickovy peníze. Konkurence se také rozděluje podle znaků na jednotlivé typy: *laxní konkurent* – zaspí dobu, myslí si, že zákazník bude věrný značce; *vybíravý konkurent* – nestačí rozpoznat pohyb konkurenčních sil; *konkurent tygr* – reaguje rychle a důrazně na ohrožení svého teritoria; *scholastický konkurent* – vykazuje nepředvídatelný způsob reakce.

¹⁹ SIMOVÁ, J. *Způsob diferencovaného řízení vztahů se zákazníky podle jejich hodnoty pro podniky v sektoru služeb*. 2007. str. 118-127

²⁰ KOTLER, P. *Marketing management (12. vydání)*. 2001. str. 384

²¹ SVATOŠ, M. a kol. *Zahraniční obchod. Teorie a praxe*. 2009. str. 156

3.4.1 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie umožňuje firmě co nejlépe umístit produkt proti nabídce jiných společností. Každá konkrétní firma se samozřejmě musí rozhodnout, co je pro dosažení jejích cílů nejlepší. Konkurence se může například dělit podle hlediska postavení firmy na trhu. Firmy se pak vydělují jako: *tržní vůdci* – mají největší podíl na trhu, *tržní vyzyvatelé* – firmy na druhém, třetím místě v podílu na trhu v daném odvětví, *tržní následovatelé* – snaží se udržet na trhu a přizpůsobují se tržním vůdcům, *tržní troškaři* – firmy specializující se na tržní mezery. Michael Porter dělí konkurenční strategie positioningu na celkové prvenství v nákladech, diferenciaci, zaměření. Firmy se ale neodlišují pouze podle těchto ukazatelů, ale také podle orientace na zákazníka a konkurenci.

3.4.2 Analýza konkurence

Jedná se o „proces identifikace klíčových konkurentů, hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí, volba konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout.“²² U konkurentů se srovnává především cena, distribuční kanály, způsob komunikace a samozřejmě také produkty samotné.

„Analýza konkurence je důležitou částí plánovacího procesu. Firma identifikuje své přímé, ale také nepřímé a potenciální konkurenty. Některé firmy si myslí, že sledovat konkurenci není potřeba, jiné firmy to naopak se sledováním konkurentů a jejich akcí přehánějí. Zbylá část firem má dobrý přehled o konkurentech, občas kopíruje jejich pohyby a reaguje na změny. Je třeba najít rozumnou míru.

Analýza konkurentů slouží firmě:

- k pochopení jejích konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům;
- k pochopení minulých, současných a především budoucích strategií konkurentů, marketingových rozhodnutí konkurentů v budoucnu;
- k předpovědi, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše marketingová rozhodnutí;
- k definici takových strategií, pomocí nichž firma dosáhne konkurenční výhody v budoucnu;

²² KOTLER, P. *Moderní marketing* (4. evropské vydání. 1. vydání). 2007. str. 568

- k předpovědi návratnosti, která se očekává z budoucích investic;
- ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách.²³

Analýza konkurence zhodnotí, jak si PCGC stojí v porovnání s hlavními konkurenty. Pro porovnání bude vybráno 4 – 7 konkurenčních klubů. Analýza konkurence se bude skládat ze dvou částí. V první bude tato analýza sestavena podobným způsobem jako to PCGC dělá v praxi, kdy de facto konkurenci příliš neřeší, zajímá se výhradně o cenovou politiku jednotlivých konkurentů a sestavují konkurenční analýzu pouze vzhledem k ceně.

V druhé části se pokusím o sestavení komplexnější analýzy konkurence, která bude zahrnovat kromě ceny i další důležité parametry. Kritéria hodnocení budou sestavena na základě osobních zkušeností a především konzultací s marketingovým manažerem a prezidentem PCGC. Jednotlivá kritéria budu vybírat tak, aby byla co nejsnáze zjistitelná a aby je bylo možno co nejpřesněji kvantifikovat. Každému kritériu bude přiřazena váha důležitosti (vyšší, střední, nižší) a bude sestaven tzv. scoring model, neboli tabulka, která bude hodnotit daná kritéria u jednotlivých klubů na stupnici od 1 do 5, kde 5 je nejlepší. Násobek váhy a hodnocení kritéria bude udávat počet bodů, kde klub s nejvyšším součtem bodů bude mít vzhledem ke konkurenci nejvýhodnější postavení. Součástí analýzy konkurence budou identifikace hlavních odchylek a jejich následná hodnocení.

3. 5 Marketingový mix a jeho prvky

Marketingový mix tvoří základní složku marketingové strategie. „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firmě napomáhají k dosažení cílů na cílových trzích.“²⁴ Je integrovaným marketingovým programem, který se snaží řídit marketingové aktivity pomocí marketingových nástrojů a je taktickou pomůckou firmy.

Jakubíková definuje marketingový mix jako „soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejbližší potřebám a přáním cílového trhu. Jednotlivé proměnné mohou

²³ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007. str. 61

²⁴ KOTLER, P. *Moderní marketing (4. evropské vydání*. 1. vydání). 2007. str. 70

vytvářet dílčí mixy. Marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii firmy.²⁵

Stanovení marketingové koncepce je prvním krokem ve vývoji marketingově orientované organizace. Marketingový mix je unikátní kombinací produktu, ceny, propagace a distribuce, navržené k uspokojení specifické skupiny zákazníků. Každý prvek marketingového mixu může být kontrolován marketingovým manažerem a musí být konstruovaný a propojený s ostatními, aby mohl být sestaven optimální marketingový mix. Jakýkoli marketingový mix je tedy pouze tak dobrý, jako jeho nejslabší prvek.²⁶

Jedná se tedy o soubor vzájemně provázaných proměnných. Je nezbytně nutné respektovat vzájemné vazby jednotlivých prvků mixu a poměr těchto složek musí být vždy aplikován na konkrétní situaci. Podnik musí věnovat pozornost všem prvkům marketingového mixu. Poprvé samotný pojem marketingový mix použil Neil H. Borden, který byl profesorem na Harvard Business School v USA.²⁷ Mezi hlavní složky marketingového mixu patří:

Product (produkt)

Price (cena)

Promotion (propagace)

Place (místo)

Tyto složky jsou v literatuře často označovány jako tzv. „4P“. To znamená, že pokud podnik chce, aby jeho marketingový projekt byl úspěšný, musí docílit toho, aby vyráběl správný výrobek, za správnou cenu, se správnou marketingovou komunikací a na správném místě. V dnešní době se k základním nástrojům přidávají i složky:

People (lidé, personál)

Process (proces)

Presentation (prezentace)

Proto se v moderní literatuře také vyskytuje označení „7P“. Především v oblasti služeb je rozšíření o další tři položky nesmírně důležité. Firma tedy díky těmto složkám

²⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing Strategie a trendy*. 2008. str. 146

²⁶ MCDANIEL, D.; GATES, H. *Marketing research essentials* (2. vydání). 1998. str. 4

²⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing Strategie a trendy*. 2008. str. 146

definuje, jaký produkt bude prodávat, za jakou cenu, jak bude probíhat propagace a reklama produktu a jak bude uskutečněna jeho distribuce apod. U marketingového mixu je velmi důležité určit správnou kombinaci jednotlivých nástrojů, aby z něho vznikla pro našeho zákazníka maximální hodnota. Firmy ale musí nahlížet na marketingový mix z pohledu nikoli prodávajícího, ale z pohledu kupujícího. Proto se tzv. „4P“ upravuje na „4C“, nebo-li:

Z produktu se stane řešení potřeb zákazníka (Customer solution)

Z ceny se stanou výdaje zákazníka (Customer cost)

Z distribuce se stane dostupnost řešení, neboli zákaznické pohodlí (Convenience)

Z propagace se stane komunikace se zákazníkem (Communication)

3.5.1 Produkt

Produkt je základním stavebním kamenem marketingové politiky podniku. Nemusí se vždy jednat o výrobek hmotný, ale samozřejmě také služby, osoby, místa, informace, organizace nebo i myšlenky a ideje, kterými se podnik snaží uspokojit cílovou skupinu.

Horáková definuje tento pojem takto: „Produktem rozumíme hmotný i nehmotný statek, jenž je předmětem zájmu určité skupiny osob či organizací. Produktem je tedy výrobek, služba, myšlenka, volební program atd. V marketingu je produkt pojímán širěji než v běžném životě. Tímto termínem se označuje celková nabídka zákazníkovi, tedy nejen zboží nebo služby samy o sobě, ale také další abstraktní nebo symbolické skutečnosti, jako prestiž prodejce, obchodní značka, kultura prodeje a další. Návrh, vývoj a zavádění spotřebitelsky atraktivního produktu je podstatnou součástí moderního marketingu.“²⁸

U produktu je vnímáno mnoho složek, jako rozmanitost produktů, která je také označována jako sortiment, neboli souhrn všech produktů, které podnik nabízí trhu, dále kvalita, jež může být samozřejmě různě vnímána jak prodávajícím tak kupujícím. Ta je pak vymezena určitými znaky, jako jsou spolehlivost, přesnost, životnost atd. Dalšími složkami jsou obal, image, design, charakteristické rysy, název značky, packaging, služby, záruka a vývoj nových produktů.

Žebříček výhod, které si firmy uvědomují a na kterých staví své podnikatelské strategie, jednoznačně vede kvalita. Firmy se ovšem nezaměřují pouze na kvalitu

²⁸ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003. str. 36

výrobků, ale také na kvalitu souvisejících služeb. Podniky si uvědomují nejen význam tzv. vlastního produktu, kam patří právě kvalita, značka, obal design, použitý materiál, ale stále více kladou důraz na tzv. rozšířený produkt, kam řadíme například servis, záruku, školení, instruktáž a další.²⁹

Kotler analyzuje produkt v 5 úrovních: obecná prospěšnost a užitečnost pro zákazníka, základní produkt, idealizovaný očekávaný produkt, přídavek k produktu a potenciální produkt. V dnešní době se konkurenční boj odehrává především ve čtvrté úrovni, kterou můžeme také nazvat jako tzv. rozšířený výrobek. Řadíme sem dodatečné služby a užitky, kterými se nabídka firmy odlišuje od nabídky konkurence a přináší tak zákazníkovi vyšší hodnotu.³⁰

Samotný pojem sportovní produkt není chápán jednotně. V jeho pojetí se rozdělují tuzemští i zahraniční autoři do mnoha skupin. Podle jedné teorie se sportovní produkt rozděluje na jednotlivé složky, jako jsou: základní produkty tělesné výchovy a sportu, produkty vázané na osobnosti, myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu apod. Sportovní produkt lze ale také chápat jako „svazek užitek“, zahrnující jádro produktu a jeho další nástavby.

Sportovní produkt je komplexní soubor hmotných a nehmotných prvků. Zahrnuje nejenom hmatatelné elementy, jako je v mém případě například golfová hůl, míček apod., ale také prvky nehmotné, jako je samotný zážitek ze hry. Sportovní produkt je proměnlivý a každý ze spotřebitelů ho může vnímat jinak. Jádro neboli samotná hra, je pouze jednou částí celého produktu.³¹

Sportovním produktem jsou veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy. Sportovním produktem je tedy prodej členství, nákup sportovního zboží a prodej sportovní reklamy.

3.5.2 Cena

Cena zahrnuje vše od tvorby ceníku, slev, vytváření splátkových režimů či podmínek úvěrů. Cena je jedinou složkou marketingového mixu, která firmě přináší příjmy, na rozdíl od dalších tří prvků mixu, které s sebou nesou náklady, a je výrazem marketingové filosofie společnosti. Cena je zároveň nejsnadněji přizpůsobitelným

²⁹ HOMMEROVÁ, D.; KRÁLOVÁ, L. *Analýza podpor marketingové činnosti využívaných firmami v České Republice*. 2009. str. 77-89

³⁰ KOTLER, P. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. 2001. str. 81

³¹ MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. *Sport marketing*. 2000. str. 148

prvkem marketingového mixu, který reaguje jak na změnu poptávky zákazníků, tak na konkurenci.

Ceny sportovních produktů mají jistá specifika. „Tvorba ceny u sportovních organizací je úzce vázána na druh produktu, který sportovní organizace nabízí. U některých se lze velmi výrazně opřít o ekonomické kalkulace (sportovní služby, výrobky), u jiných produktů se spíše bere v úvahu úsudek představitelů poptávky (např. transfer hráčů). Sportovní organizace se při tvorbě ceny opírají o informace o průběhu poptávky, o nákladech, o cenách ostatních konkurentů a o doložení jedinečnosti produktu. U sportovních produktů se při tvorbě ceny často počítá s uplatněním necenových nástrojů marketingu (balení, značka, způsob distribuce, propagace). Uplatnění těchto nástrojů má psychologický vliv. Je třeba však z pozice sportovní organizace odhadnout, kolik je zákazník ochoten zaplatit, jak velký obrát bude při této ceně, jaké budou nároky na kapacity a zda se při této ceně vůbec vyplatí projekt realizovat.“³²

Při stanovení ceny je velmi důležitá správná volba strategie. Jednotlivé firmy by měly zvážit, jakou cenu potřebují pro pokrytí svých nákladů, jaká cena je reálná pro realizaci obchodních transakcí a jaká cena je potřebná pro dosažení podnikových cílů. Cenová politika má obrovský vliv na zisk a dlouhodobě ovlivňuje případný úspěch či neúspěch firmy. Stanovení ceny má ale také vliv například na budoucí tržní podíl, obrát, ale i image podniku, a tím také na rozhodování zákazníka a případné reakce konkurence. Při vstupu na trh jsou velmi důležité informace o průběhu poptávky, nákladech, cenách ostatních konkurentů a jedinečnosti produktu.

Metody tvorby cen, které se v praxi používají, jsou: nákladově orientovaná, jež je metodou nejjednodušší a udává minimální cenu, zahrnující náklady a zisk. Dále je to cena stanovená přírážkou k nákladům a podle analýzy bodu zvratu. Konkurenčně orientovaná metoda pak následuje cenovou politiku konkurence a hodnotově orientovaná metoda se zaměřuje na cenu vnímanou zákazníkem.

Slevy z cen představují jistou formu variace cen, jejichž cílem je dosáhnout zvýšení věrnosti zákazníků, zvýšení obrátu, přilákat spotřebitele, snížit zásoby apod. Techniky slev a speciálních nabídek jsou značně různorodé. Může se jednat o množstevní, časové, sortimentní, věrnostní nebo zaváděcí slevy, které jsou poskytovány distribučním článkům nebo konečnému spotřebiteli.

³² ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009. str. 110

3.5.3 Distribuce

Distribuce představuje aktivity, které firma vyvíjí, aby umožnila přístup zákazníka ke zboží neboli logický řetězec doručení hodnoty zákazníkovi. Jedná se tedy o to, jakým způsobem bude firma své zboží dávat k dispozici cílovému trhu. Distribuce zahrnuje získávání informací, vytváření vztahů, hledání nejlepšího místa pro ukázkou a prodej služeb či výrobku.

Zaobírá se tedy distribučními kanály, způsobem dopravy, zásobami, lokalitou a sortimentem.

Při jakémkoli prodeji se rozlišují tři různé stupně distribuce. Distribuční strategie se dělí podle intenzity na *intenzivní distribuci*, kdy se využívá co nejpočetnějšího množství obchodních míst, *selektivní distribuci*, u které má právo distribuce jen několik specializovaných prodejen a *exkluzivní distribuci*, kdy má prodejce výhradní právo zboží distribuovat.

Distribuční politika se také zaobírá tím, zda bude produkt distribuován přímo od výrobce ke spotřebiteli či prostřednictvím velkoobchodů, maloobchodů a překupníků. Tyto dva způsoby, jak dostat zboží k zákazníkovi, také často označujeme jako přímou a nepřímou distribuční cestu. Distribuční politika tak představuje rozsáhlý komplex opatření, která na sebe navazují, ale vzájemně se také prolínají.

Pro určení distribučních cest je důležité, zda se jedná o produkt hmotný či o službu. „Nehmotné produkty nemají fyzický rozměr a zahrnují takové sportovní produkty, jako jsou služby, místa a myšlenky. Nehmotnost služeb znamená, že si zákazník nemůže službu před zakoupením ohmatat, očíkat či ochutnat. Mimo to služba v nehmotné podobě nemůže být dána do prodejny, eventuálně na sklad. U sportovních služeb si ji zákazník musí „prožít“ ve sportovním zařízení, kam klient musí za svým produktem přijít. Vyhledává různá průkazná svědectví o službě, závěry dělá na základě místa, kde je služba poskytována, kdo ji poskytuje, zařízení firmy a propagačních materiálů.“³³ Samozřejmě také závisí na charakteristice zákazníků, produktu, podniku, prostředníků i okolního prostředí.

³³ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009. str. 111

3.5.4 Propagace

„Propagace zajišťuje bezprostřední tok informací mezi výrobcem zboží a služeb a potenciálním spotřebitelem s cílem prosazovat své marketingové záměry na určeném trhu.“³⁴

Propagace je přesvědčivá komunikace, prováděná za účelem prodeje produktů potenciálním zákazníkům. Ve sportu se dnes využívají všechny druhy propagace. Reklama (sportovních výrobků, sportovní služby, specifická sportovní média), publicita (rozhovory se sportovci a trenéry), opatření na podporu prodeje (slosování vstupenek sportovních akcí, slevy) a osobní prodej (prodej V.I.P. servisu sponzorů).³⁵

Při marketingové komunikaci se používá ucelený soubor nástrojů, které umožňují efektivní a také účelnou komunikaci s obchodním partnerem a také působí na nákupní a spotřební chování zákazníků. Marketingová komunikace má za úkol především vyvolání zájmu o firmu a o její produkci, udržení stávajících zákazníků, ovlivnění jejich nákupního chování a získání nových zákazníků. Její význam má především v posledních desetiletích vzrůstající tendenci, což je jistě dáno také zvyšující se konkurencí.

Výběr propagační strategie je velmi ovlivněn našimi cíli, výběrem médií, množstvím financí na propagaci, ale také cílovou skupinou, na kterou má být propagace uzpůsobena.

Propagace zahrnuje vše, od podpory prodeje, reklamy, osobního prodeje, public relations po direct marketing. Tyto složky pak dohromady tvoří tzv. komunikační mix.

Nesmírně důležitá v komunikaci služeb je především tzv. „ústní reklama“. „Výzkumem byla ověřena skutečnost, že pokud je zákazník se službou spokojen, oznámí to asi 4 až 5 svým známým, ale v případě nespokojenosti rozšíří tuto informaci mezi 11 dalších lidí.“³⁶

Reklama

Reklama je definována jako placená forma neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek určité firmy prostřednictvím komunikačního média. Reklama má více podob, od tištěné, rozhlasové, televizní, až po billboardy, reklamy na dopravních

³⁴ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 2006. str. 38

³⁵ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009. str. 111

³⁶ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vydání. 2008. str. 134

prostředcích atd. Je možné rozlišovat tři základní funkce reklamy, a to informační, upomínací a přesvědčovací.

Podpora prodeje

„Podpora prodeje sestává z krátkodobých pobídek, které mají podpořit základní přínosy nabízené výrobkem či službou, povzbudit nákup či prodej výrobku či služby“³⁷ Dosahuje se tak tedy poměrně rychlé reakce, ale ne dlouhodobé. Jedná se o akce, které mají za úkol podporovat dodatečný prodej u dosavadních zákazníků, na základě krátkodobých výhod přilákat i zákazníky nové.

Do podpory prodeje se řadí různé nemediální kampaně, například předvádění produktů, vzorků, show, výstavy, soutěže a darování produktů jako ceny do soutěže apod.

Tyto zákaznické podpory lze utřídit do tří základních kategorií - na finanční pobídky, které jsou praktikovány formou různých slev, kupónů, snížení cen při větším množství nakoupených produktů, nebo formou karty a známky, posilujících loajalitu zákazníků k firmě nebo značce.

Public relations

Public relations je nástrojem, který má za cíl podporovat dobré jméno podniku. Jedná se o dlouhodobou koncepci cílevědomé práce s veřejností. Řadí se sem například dny otevřených dveří, udržování dobrých vztahů s médii, zlepšování firemní občanské pozice, pořádání koncertů nebo sbírek na veřejně prospěšné akce atd.

Public relations se zaměřuje na různé cílové skupiny, od vlastních zaměstnanců přes zákazníky, dodavatele, investory, akcionáře, až po místní obyvatelstvo a média. Zabývá se sponzoringem, lobbingem, ale i vytvářením podnikové identity

Osobní prodej

Osobní prodej je způsob propagace prostřednictvím osob prodejců. Jde tedy o dvoustrannou komunikaci tváří v tvář, za účelem poskytování informací, předvádění, udržování či budování dlouhodobých vztahů nebo přesvědčení určitých osob. Osobní prodej rozdělujeme na průmyslový (velkoobchodní) a na maloobchodní.

³⁷ KOTLER, P. *Moderní marketing (4. evropské vydání. 1. vydání)*. 2007. str. 880

Přímý marketing

„Charakteristickým rysem současného tržního prostředí je odchod od masového marketingu a masové komunikace k cílenějším, propracovanějším metodám a postupům, k marketingu cílenému a komunikaci adresné. Direct marketing představuje přímou komunikaci s pečlivě vybranými individuálními zákazníky s cílem získat okamžitou odezvu a vybudovat dlouhodobé vztahy se zákazníky.“³⁸ Přímý marketing se stává jedním z nejdynamičtější se vyvíjejících nástrojů marketingové komunikace. Jednotlivé složky direct marketingu se různí podle pojetí jednotlivých autorů. Pro mou práci je nejpodstatnější direct mail. Jedná se o přímou zásilku, představující sdělení v písemné podobě (např. nabídkové dopisy, pohlednice, letáky, odpovědní karty, brožury, katalogy atd.).

Někteří autoři uvádějí jako samostatné složky komunikačního mixu sponzoring, direct marketing, guerilla marketing, product placement, internetovou komunikaci nebo veletrhy a výstavy. A kupříkladu partnerství bývá dnes některými autory označováno jako osmé „P“, tedy jako samostatný prvek marketingového mixu. Já jsem ho pro potřeby této práce zařadil jako jednu ze složek propagace.

3.5.5 Další nástroje

Lidé

Tato složka marketingového mixu je především u služeb velmi důležitá a může hrát obrovskou roli při rozhodování zákazníka, zda navštíví to či ono zařízení. Firmy proto musí na své zaměstnance důkladně dohlížet, aby se k zákazníkům chovali vlídně, byli zdvořilí, měli určité znalosti a dovednosti, kvalitně reprezentovali firmu atd. „Tento nástroj zahrnuje řadu kvalitativních vlastností zaměstnance, které tvoří tzv. měkkou kvalitu podniku.“³⁹

Proces

Tento nástroj ovlivňuje především dobu a způsob obsluhy zákazníků. Do této složky je zahrnuta například doba čekání, rychlost obsluhy, forma obsluhy, ale i komunikace s firmou.

³⁸ PŘÍKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. 2010. str. 94

³⁹ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009. str. 112

„Podle zapojení zákazníka do procesu se rozlišují služby s vysokým kontaktem se zákazníkem a s nízkým kontaktem se zákazníkem (zde lze část procesu služby provést bez účasti zákazníka).“⁴⁰

Prezentace

Prezentace se zaměřuje na provozovnu služby a na image společnosti. V podstatě se zde odpovídá na otázku, jak má provozovna působit na zákazníka. Jedná se především o čistotu, atmosféru a komfort, což jsou složky u poskytování hlavně sportovních služeb životně důležité. Tento nástroj marketingového mixu velmi často ovlivňuje první dojem, který zákazník získá při vstupu na místo, kde je služba poskytována, a určuje tedy i jeho vnímání podniku v budoucnosti.

Jednotlivými prvky materiálního prostředí jsou exteriér podniku, interiér, osvětlení, značení, barvy, vůně a hudba. Toto vše by mělo vytvořit kompaktní celek, který bude zákazníkem vnímán pozitivně.

3.6 Finanční plánování

Finanční plánování je nezbytným prvkem finančního řízení, který je orientován na finanční cíle, jež by měly vyplynout ze strategických záměrů firmy. „Finanční plánování je také komplexním procesem, který zahrnuje sestavení výchozí ekonomické analýzy a predikci vývoje tržeb.“⁴¹

Finanční plán by tedy měl obsahovat analýzu bodu zvratu a prognózu tržeb a nákladů neboli rozpočet. Plánování financí by mělo být realizováno dlouhodobě a mělo by tak omezovat finanční riziko. Finanční přehled o marketingových aktivitách společnosti je většinou velmi diskrétní a citlivou záležitostí, proto není vůbec jednoduché se k těmto informacím dostat.

⁴⁰ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vydání. 2008. str. 180

⁴¹ NÝVLTOVÁ, R.; MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku* 1. vydání. 2010. str. 99

4 Metodologická východiska

4.1 Situační analýza

Situační analýza je rozbohem aktuální marketingové situace. „Obsahuje analýzu vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí) a vnitřního prostředí firmy. V rámci situační analýzy se vyhodnocují faktory, které ovlivňují pozici firmy.“⁴²

Jiná definice říká, že „situační analýza je spojena se shromažďováním velkého množství dat generujících se jak z vnějšího, tak z vnitřního prostředí firmy. Tato data je nutno nejen shromáždit, ale také analyzovat, utřídit a interpretovat pro praktické využití. K interpretaci dat využívají firmy různé techniky operační analýzy, matematické modelování, počítačové simulace, rozhodovací analýzy.“⁴³

Účinná situační analýza musí pokrývat všechny základní marketingové aktivity podniku a musí být komplexní. Pokud tomu tak je, tak může pomáhat odhalit příčiny budoucích marketingových úspěchů, ale i problémů, a pozitivně tak ovlivňovat výkonnost podniku.

4.1.1 SWOT analýza

SWOT analýza zachycuje klíčové silné a slabé stránky společnosti a ukazuje příležitosti a hrozby, před kterými firma stojí. „SWOT analýza je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám.“⁴⁴ Název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických názvů:

S – Strengths – silné stránky

W – Weaknesses – slabé stránky

O – Opportunities – příležitosti

T – Threats – hrozby

⁴² ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing* (2. přepracované a rozšířené vydání). 2010. str. 26

⁴³ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2008. str. 102

⁴⁴ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 2006. str. 39

Cílem společnosti by samozřejmě mělo být omezování slabých stránek, podpora stránek silných, využívání naskytnutých příležitostí a minimalizování případné hrozby. K posouzení kladných i záporných bodů fungování firmy je třeba zajistit dostatek kvalitních informací jak interních, tak i z okolního prostředí firmy. SWOT analýza je poté přehledně zobrazena v diagramu, který obsahuje z hlediska strategie podniku velmi důležité informace.

Silné stránky

Silné stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se zdroje firmy a jejich využití a plnění cílů firmy. Mezi silné stránky se řadí především finanční zdroje, propracované strategie, chráněné technologie, nákladové výhody, dobré výrobní možnosti, kvalitní reklama, dobré konkurenční schopnosti, kvalitní management, schopnost inovace, dobré jméno na trhu, izolace od negativních tlaků konkurence. Pro zdravý růst firmy je nesmírně důležité tyto silné stránky podporovat.

Slabé stránky

Opět se tu jedná o vnitřní situaci ve firmě. Ke slabým stránkám se zařazuje nejasná strategie, zastaralé zařízení, nízká ziskovost, slabý management, vnitřní problémy, slabá image, slabá distribuční síť, neschopnost samofinancování, vysoké náklady výroby, slabý marketing, špatný výrobní program. Pro kvalitní úspěšnost firmy je nutné slabé stránky především potlačovat.

Příležitosti

Vyplývají z vnějšího prostředí, ať už z makroprostředí nebo konkrétního trhu, obklopují danou firmu a působí na ní prostřednictvím nejrůznějších faktorů. Možnostmi pro potenciální rozvoj firmy jsou například vstup na nové trhy, noví zákazníci, rozšíření výrobního programu, snížení obchodních bariér, vertikální integrace, rychlejší růst trhu, sebeuspokojování konkurentů, silný strategický partner. Tyto příležitosti je důležité hlavně rozvíjet.

Hrozby

Stejně jako příležitosti se i hrozby zaměřují na vnější prostředí. Hrozbami se rozumí především nástup nových konkurentů, rostoucí ceny surovin, nepříznivá vládní politika, zvyšující se množství substitutů, nestabilita měny, ekonomická recese, změna

preferencí u spotřebitelů a také demografické změny. Pro firmu je nesmírně důležité snažit se hrozby co nejlépe předvídat a být proti nim pojištěný.

SWOT analýzu sestavím na základě sekundárních dat, hloubkových interview s prezidentem a vedoucím marketingového oddělení. Dále bude SWOT analýza podložena informacemi, získanými předchozími analýzami - PEST, Porterovy analýzy konkurenčních sil a analýzy konkurence (srovnání cen, scoring model), a poslouží i jako podklad pro případné návrhy na zdokonalení marketingového mixu PCGC.

4.1.2 PEST analýza

„Pest analýza je důležitá pro poznání externího okolí, ve kterém podnik působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat“⁴⁵.

Používá se tedy pro hodnocení vývoje vnějšího prostředí. Makroprostředí zahrnuje takové okolnosti a vlivy, které nemůže podnik svými aktivitami ovlivnit nebo pouze velmi obtížně.

PEST je akronymem, vzniklým z počátečních písmen faktorů vnějšího prostředí:

Political (politických nebo také politicko-právních)

Economical (ekonomických)

Social (sociálně kulturních)

Technological (technických a technologických)

V posledních letech se tato analýza rozšířila na tzv. PESTEL. K již zmíněným složkám se přidává faktor ekologický, do kterého se řadí především přírodní zdroje, nezbytné pro jakoukoli výrobu a činnost podniku. Otázka životního prostředí je v dnešní době obrovským tématem, týkající se společnosti jako celku, marketingu nevyjímaje. Z důvodu nenahraditelnosti některých zdrojů je nutné dodržovat úspory vybraných druhů surovin a energií.

Při této analýze se ovšem nesmí opomenout, že je nezbytné zvažovat vývoj těchto faktorů v čase.

⁴⁵ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007. str. 53

Tab. 1: Příklady faktorů používaných při PEST analýze

| | |
|---|---|
| Politicko-právní faktory <ul style="list-style-type: none"> • Politická stabilita, vládní stabilita • Členství v politicko-hospodářských seskupeních • Daňová politika • Sociální politika • Zákony, ochrana životního prostředí | Ekonomické faktory <ul style="list-style-type: none"> • Vývoj HDP • Fáze ekonomického cyklu • Úrokové sazby, měnové kurzy • Míra nezaměstnanosti, inflace • Koupěschopnost |
| Sociálně-kulturní faktory <ul style="list-style-type: none"> • Spotřební zvyky a kulturní hodnoty • Demografické trendy • Míra vzdělanosti obyvatelstva • Mobilita obyvatelstva • Životní úroveň a životní styl • Rozdělování příjmů | Technologické faktory <ul style="list-style-type: none"> • Trendy výzkumu a vývoje • Rychlost technologických změn • Výrobní, dopravní, skladovací, komunikační, informační technologie • Přístup vlády k výzkumu a vývoji |

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ (2008), vlastní úprava

PEST analýza v mé práci bude podložena daty především z Českého statistického úřadu, ale i z jiných sekundárních dat, získaných především od marketingového manažera Prague City Golf Club. Samozřejmě budu vycházet i z informací získaných z rozhovorů s oběma zástupci klubu. Analýza pak poslouží jako podklad především pro sestavení příležitostí a hrozeb v analýze SWOT.

4.1.3 Porterova analýza konkurenčních sil

Porterova analýza pěti sil se snaží vytipovat faktory, které mají největší vliv na pozici podniku. Je to model, sloužící na zmapování konkurenční pozice firmy v odvětví. Snaží se řešit otázku, jak konkurenční prostředí ovlivňuje přitažlivost určitého trhu.

Strategická konkurenční pozice firmy tedy vychází z působení pěti sil, a to z vyjednávací síly zákazníků, vyjednávací síly dodavatelů, hrozby vstupu nových

konkurentů, hrozby substitutů a rivalry firem působících na daném trhu. Tyto konkurenční síly podle Portera vytvářejí následující hrozby:

Hrozba intenzivní odvětvové konkurence

„Atraktivita trhu je nižší, pokud je na něm větší počet silných nebo agresivních konkurentů nebo když dochází k zastavení nebo poklesu tempa růstu prodeje“⁴⁶.

Hrozba nově vstupujících firem

Vstup nových tržních subjektů záleží na míře ziskovosti. Pokud jsou vstupní a výstupní bariéry vysoké, je zisk také vysoký, ale při neúspěchu je zde riziko vysokých bariér výstupu. Pokud jsou naopak bariéry nízké, je rentabilita rovněž nízká a firmy mohou snadno do odvětví vstoupit, ale i vystoupit.

Hrozba substitučních (nahraditelných) produktů

Substituční produkty jsou alternativní možnosti výrobků a služeb, které nahrazují současnou nabídku na trhu. Tyto výrobky omezují ceny a tím i zisky firmy a jejich ceny je tedy nutné stále sledovat.

Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) dodavatelů

„Dodavatelé mohou ovlivňovat firmu v podobě cen a objemu dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, neexistují substituty, dodávky jsou pro podnik velmi důležité nebo je-li změna dodavatelů náročná či nemožná.“⁴⁷

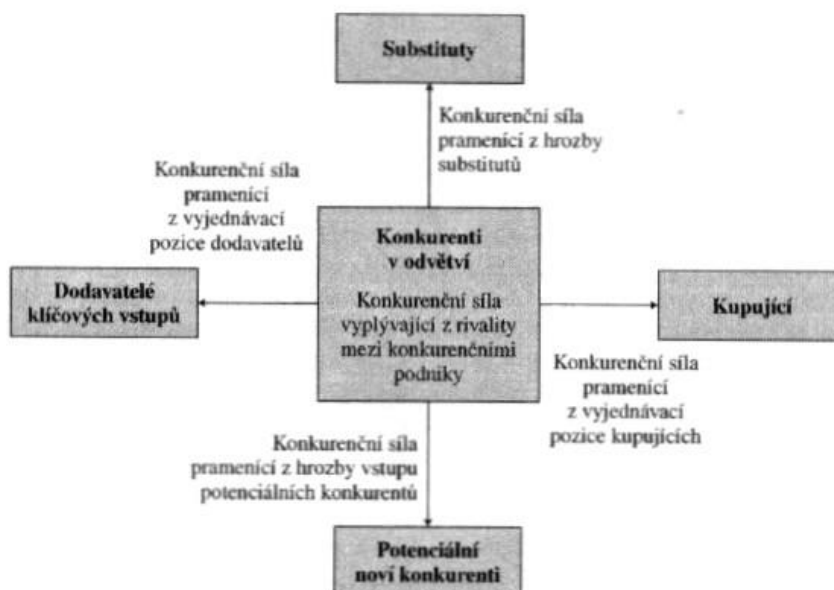
Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) zákazníků

Zákazníci vyvolávají boj mezi konkurencí tím, že tlačí na snižování cen nebo na kvalitu výrobků. Jejich vyjednávací pozice je opět dána jejich koncentrovaností, organizovaností a existencí substitutů.

⁴⁶ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 2006. str. 31

⁴⁷ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 2006. str. 31

Obr. 1 Model pěti sil podle Portera



Zdroj: Informační systém Masarykovy univerzity [online]. 2011. [cit. 2011-11-29]. Dostupné z WWW: http://is.muni.cz/th/136786/esf_b/3654942/Obr.3.2._Porteruv_model_peti_sil.jpg?lang=en/

Porterův model pěti sil bude v práci použit pro analyzování konkurenčního prostředí v oblasti Prahy a jejího okolí z hlediska Prague City Golf Club. Pomocí tohoto modelu budu zkoumat síly, které působí na zkoumaný klub. A pokusím se poukázat na ty, které mají z hlediska daného resortu největší význam. Na základě důležitosti jednotlivých faktorů a ústního hodnocení pak určím postavení Prague City Golf Club.

4.2 Marketingový výzkum

„Marketingový výzkum je definován jako systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se firma ocitla. Společnost může provádět marketingový výzkum několika způsoby. Většina velkých společností má nyní vlastní oddělení marketingového výzkumu, které často hraje v organizaci důležitou úlohu.“⁴⁸

Výzkum je často provozován agenturami, ať už se jedná o agentury poskytující výzkumné služby, agentury provádějící marketingový výzkum na zakázku či agentury specializující se na marketingový výzkum. Podle Kotlera se proces marketingového výzkumu rozděluje na několik základních kroků. Nejprve se definuje problém a cíl

⁴⁸ KOTLER, P. *Marketing management* (12. vydání). 2001. str. 140

výzkumu. Dále se vytvoří výzkumný plán, ať už jednoduchým pozorováním, prostřednictvím focus group, dotazováním nebo experimentem.

U marketingového výzkumu je nejčastějším nástrojem výzkumu především dotazník.

Samotný proces marketingového výzkumu se pak rozděluje do sedmi následujících kroků:

1. Určení problému a cíle výzkumu
2. Zdroje dat
3. Metody a techniky sběru dat
4. Určení vzorku
5. Sběr dat
6. Zpracování a analýza dat
7. Zpracování a interpretace závěrečné zprávy

4.2.1 Hloubkové interview

Hloubkové interview je jednou z metod kvalitativního výzkumu dat. Rozhovor bývá nestrukturovaný a úkolem tazatele je vytvořit takovou atmosféru, která pozitivně motivuje respondenta k otevřené, podrobné diskusi o předmětu zájmu výzkumu. Při hloubkovém rozhovoru je využíváno vždy zpovídání odborníků nebo pracovníků, kteří jsou velmi dobře obeznámeni se zkoumaným problémem. Z tohoto interview je velmi často pořizena i zvuková nahrávka a vzhledem k tomu, že je povětšinou placen tazatel i respondent, tak je tento typ rozhovoru poměrně nákladný.

V bakalářské práci bude tento způsob získávání informací využit při rozhovorech s vedoucím marketingového oddělení Mgr. Petrem Šavrdou a prezidentem klubu Vladimírem Motlíkem a bude použit, spolu s dalšími zdroji dat, ke komplexnímu zanalyzování marketingového mixu klubu.

Využiji tedy jak primárních dat z vlastního výzkumu v podobě hloubkového interview, jež proběhne v únoru 2012, tak dat sekundárních, které mi bude moci poskytnout vedoucí marketingového oddělení.

4.2.2 Operacionalizace

V této podkapitole se věnuji rozčlenění výzkumu marketingového mixu jako celku na jednotlivé dílčí body, které mi poté slouží ke správné struktuře a sestavení otázek hloubkového interview se zástupci Prague City Golf Club.

1. Informační otázky

- Vlastnictví a historie
- Organizační struktura klubu
- Rozpočet a jeho struktura
- Cílová skupina

2. Konkurence

- Hlavní konkurenti

3. Marketingový mix

A. Produkt

- Nabízené služby (letní a zimní období)
- Doplnkové služby (restaurace, hlídání dětí, buggy boy, prodejna Pro shop)
- Pozitivní a negativní stránky golfového hřiště

B. Cena

- Ceny nabízených služeb
- Výhodné balíčky, členství

C. Distribuce

- Dostupnost Prague City Golf Club vzhledem k dopravním sítím
- Parkoviště, doplnková služba „rychlá želva“

D. Propagace

- Akce a slevy pro zákazníky
- Cíl marketingové komunikace (např. počet zákazníků denně)
- Formy propagace a zvolená média

E. Lidé

- Počet zaměstnanců (letní sezóna, zimní sezóna)
- Hodnocení personálu, benefity zaměstnanců

F. Proces

- Otevírací doba
- Online rezervace
- Další prvky prodeje služeb
- Zjišťování spokojenosti zákazníků

G. Prezentace

- Čistota a komfortnost prostředí

4. Závěrečné otázky

- Pořádané turnaje
- Golfová akademie
- Budoucnost Prague City Golf Club

5 Implementace marketingového mixu Prague City Golf Club

5.1 Golfové kluby a golfové hřiště v ČR

Před seznámením s golfovým klubem Prague City Golf Club je nutné vysvětlit působení klubů na golfových hřištích. V České republice vedle sebe běžně působí dva právní subjekty. Prvním je nezisková organizace vykonávající klubovou činnost, zpravidla občanské sdružení, a druhým pak obchodní společnost, ať už se jedná o akciovou společnost nebo společnost s ručením omezeným, která je většinou vlastníkem golfového areálu. Poté existují dvě možnosti působení golfového klubu v areálu. Buď si klub pronajímá pouze určitou část služeb v areálu, nebo má výhradní právo na všechny služby v celém areálu.

Nejinak tomu je i v případě mnou zkoumaného golfového resortu. Existují zde dvě společnosti. Jednak je to Czech National Golf Resort s.r.o., která je obchodní společností s ručením omezeným a která má v pronájmu jak půdu, a tedy i celé hřiště, tak i budovy. Jejím majitelem byl donedávna pouze pan Vladimír Motlík, ke kterému nyní přibyl druhý jednatel. Tato společnost je zde především kvůli reklamě a businessu. Za druhé zde funguje Prague City Golf Club o.s., který je občanským sdružením, jelikož každý, kdo chce hrát golf závodně, musí být členem nějakého klubu a jediné golfové kluby mohou pořádát turnaje, kde si hráči mohou upravovat handicap. Tyto společnosti zároveň umožňují určité daňové úlevy pro klub a jeho členy, popřípadě získání státních dotací.

Pro další část práce je důležité zmínit, že Prague City Golf Club, respektive PCGC, je označení pro celý golfový resort na Zbraslavi, který se pod tímto názvem prezentuje navenek a je v nájmu společnosti Czech National Golf Resort s.r.o., jež provozuje golfové hřiště a vytváří podnikatelskou činnost, nikoli pouze golfový klub Prague City Golf Club o.s., sdružující členy. V některých pasážích práce označuji PCGC i pod pojmem „klub“ nebo „resort“, ale stále je tím myšlen celý zbraslavský golfový resort, vedený pracovníky Czech National Golf Resort s.r.o.

5.2 Představení klubu Prague City Golf Club

Areál golfového hřiště Prague City Golf Club se nachází pouhých pár minut jízdy z centra Prahy, poblíž Zbraslavi. Jeho výstavbu zajistila společnost Czech National Golf Resort s.r.o., která byla za tímto účelem založena, a dnes má tedy celý areál v pronájmu. Golfový resort se rozléhá na pozemcích o rozloze 156 ha a nachází se 2 km jižně od zámku Zbraslav na území mezi řekou Berouňkou a Vltavou.

Vzniku golfového areálu Prague City Golf Club paradoxně napomohla přírodní katastrofa, která v srpnu 2002 postihla Českou republiku v podobě ničivých povodní. Město Praha totiž rozhodlo o změně využití pozemků, nacházejících se v zátopové oblasti mezi zmíněnými řekami. Důležitou součástí této změny je plánovaný projekt rekreačního parku a vodních lagun, které společně s nově otevřeným pražským okruhem zvyšují atraktivitu golfového resortu a napomohly tak ke vzniku 18-ti jamkového mistrovského hřiště.

Veškeré pozemky patří rodině Bartoňů, která také vlastní zámek na Zbraslavi, a společnost Czech National Golf Resort s.r.o. je má v nájmu s opcí na 50 let. Bartoňovi původně vlastnili i budovy v tomto areálu, ty od nich ale odkoupil investor jiný, který je dále pronajal panu Motlíkovi, respektive společnosti Czech National Golf Resort s.r.o. Hlavním investorem celého projektu byl současný prezident klubu pan Vladimír Motlík. Nynější podoba hřiště je výsledkem spolupráce tří zkušených odborníků v golfovém prostředí. Design hřiště navrhoval golfový profesionál Alex Čejka, hlavním architektem byl Skot Jeremy Ford a představy těchto dvou gentlemanů zhmotnil Mick McShane. Klubovnu, kterou tvoří recepce, dámské a pánské šatny, restaurace, multifunkční sál a úschovna holí, pak navrhovala česká architektka Barbara Hamplová.

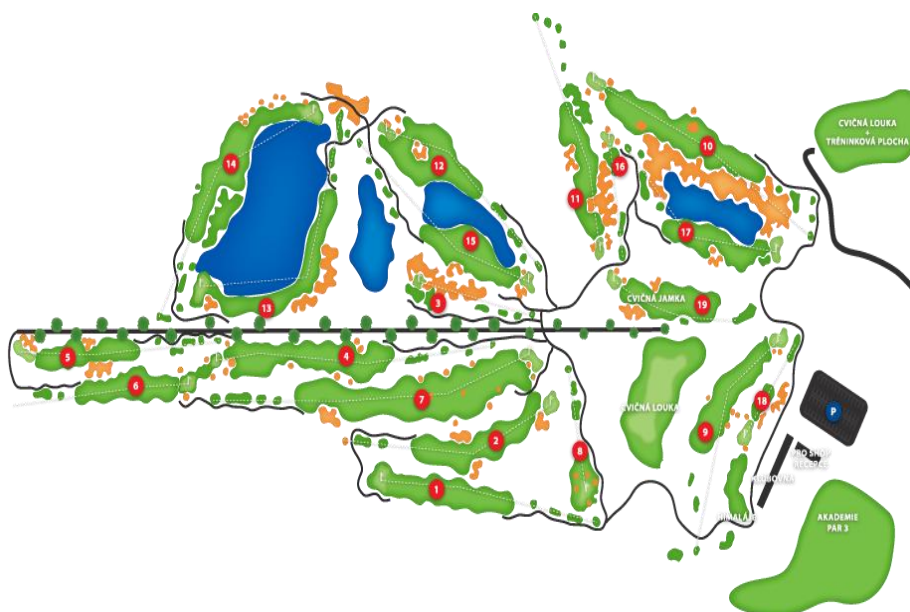
Hřiště bylo otevřeno v polovině roku 2009 a dá se říci, že je to český links. Specifické je tím, že disponuje velkým množstvím terénních zubů a hlubokých bunkerů, zatímco druhá devítka je zase více jezerní. Areál samozřejmě vznikl postupně. Jako první vznikl driving range v Lipencích a 8-mi jamkové veřejné hřiště. V následujících měsících postupně přibývaly další jamky, až zde vyrostlo 18-ti jamkové mistrovské hřiště. Původně bylo zamýšleno vybudovat hřiště, které bude nejen splňovat podmínky mistrovského hřiště, ale bude také přístupné široké veřejnosti. Ale vykrystalizovalo se tak, že je nyní spíše sportovní než rekreační.

Unikátní je na Zbraslavi 18 jamkové puttovací hřiště Himalayas, jehož design je inspirován legendárním skotským St. Andrews, jež se rozkládá na ploše necelých 5 000 m² s jednolitým greenem a na němž se v letošním roce konalo první oficiální mistrovství ČR v puttování.

Prozatímním vrcholem tohoto poměrně mladého hřiště bylo pořádání velmi prestižní akce, a to červencového mistrovství Evropy juniorů družstev do 18 let v roce 2011. V blízké budoucnosti je naplánována i výstavba druhé osmnáctky, ale o její podobě a možnostech využití se bude teprve rozhodovat.

Velmi kvalitní je na Zbraslavi také práce s dětmi a mládeží. Golfová akademie byla původně napojena na Alexe Čejku, ale nyní je uváděna pod názvem Zbraslav Golf Academy, jejíž hlavní tváří je momentálně nejlepší česká hráčka Klára Spilková. Cílem má být otevření internátní golfové školy v roce 2015 přímo v areálu resortu.

Obr 2 Mapa hřiště



Zdroj: Prague City Golf Club [online]. 2010. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z WWW: <http://www.praguecitygolf.cz/mapa-hriste/>

5.2.1 Obecná charakteristika Prague City Golf Club o.s.

Název: Prague City Golf Club o.s.

Adresa: K Radotínu 15, 150 00, Praha 5 – Zbraslav, Česká republika

Email: info@praguecitygolf.cz

Telefon (recepce): +420 257 217 733

Www adresa: <http://www.praguecitygolf.cz/>

Prague City Golf Club o.s. (dále také PCGC o.s.) je občanským sdružením, které bylo založeno ke dni 1. července 2009. Základní cíle definované ve stanovách PCGC o.s., jsou tyto:

1. Hlavním cílem PCGC o.s. je zajišťování kvalitních podmínek pro sportovní golfovou činnost svých členů a vytváření podmínek k aktivnímu provozování golfové hry.
2. K naplnění výše uvedeného cíle bude PCGC o.s. klást důraz zejména na tyto dílčí aspekty:

- Všeobecný rozvoj a propagace golfového sportu a jeho hodnot jako prostředku aktivního odpočinku.
- Zajišťování sportovní činnosti svých členů se zřetelem na výchovu a vyhledávání mladých talentů pro golfovou hru, výkonnostní a vrcholový golf.
- Smluvní zajištění používání kvalitního golfového hřiště a zázemí pro členy PCGC o.s.
- Rozšiřování nabídky služeb souvisejících s provozováním a rozvojem golfového sportu, zejména podpory mládeže.
- Koordinace sportovní a jiné činnosti s činností České golfové federace
- Zajišťování financování výše uvedených činností z dostupných zdrojů, tj. zajištění nezbytné organizační a hospodářské činnosti.⁴⁹

⁴⁹ Prague City Golf Club [online]. 2010. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z WWW: <<http://www.praguecitygolf.cz/podminky-clenstvi-a-stanovy-klubu-2/>>

5.2.2 Obecná charakteristika Czech National Golf Resort s.r.o.

Název: Czech National Golf Resort s.r.o.

Adresa: K Radotínu 15, 150 00, Praha 5 – Zbraslav, Česká republika

Email: info@praguecitygolf.cz

Telefon (recepce): +420 257 217 733

Www adresa: <http://www.praguecitygolf.cz/>

Czech National Golf Resort s.r.o. (dále také CNGR) je obchodní společností s ručením omezeným, která sídlí na stejné adrese jako golfový klub a vznikla především za účelem postavení golfového areálu Prague City Golf Club. Společnost vznikla 11. listopadu 1998 a předmětem podnikání je provádění staveb, jejich změn a odstranění. Dále výroba, obchod a služby a od 27. ledna 2009 také poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti golfu a všeobecné sportovní přípravy. Hlavní cíle CNGR jsou především ekonomické (generování zisku, zvyšování obrátu nabízených služeb a snižování nákladů). Je zde tedy snaha o maximální využití kapacity hřiště a tréninkových ploch a získání nových partnerů a sponzorů. Společnost zaměřuje svou strategii na srovnání s konkurenčními kluby a hledání možných cest, jak nad nimi získat konkurenční výhodu.

Obr 3 Znak klubu



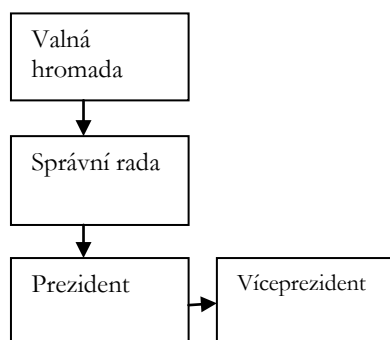
Zdroj: Prague City Golf Club [online]. 2010. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z WWW: <http://www.praguecitygolf.cz/podminky-clenstvi-a-stanovy-klubu-2/>

5.2.3 Organizační struktura

Organizační struktura PCGC o.s. je popsána ve stanovách klubu a odpovídá právní formě podnikání, kterým je v případě tohoto klubu občanské sdružení. Nejvyšším výkonným a řídicím orgánem je správní rada, která je pětičlenná a její

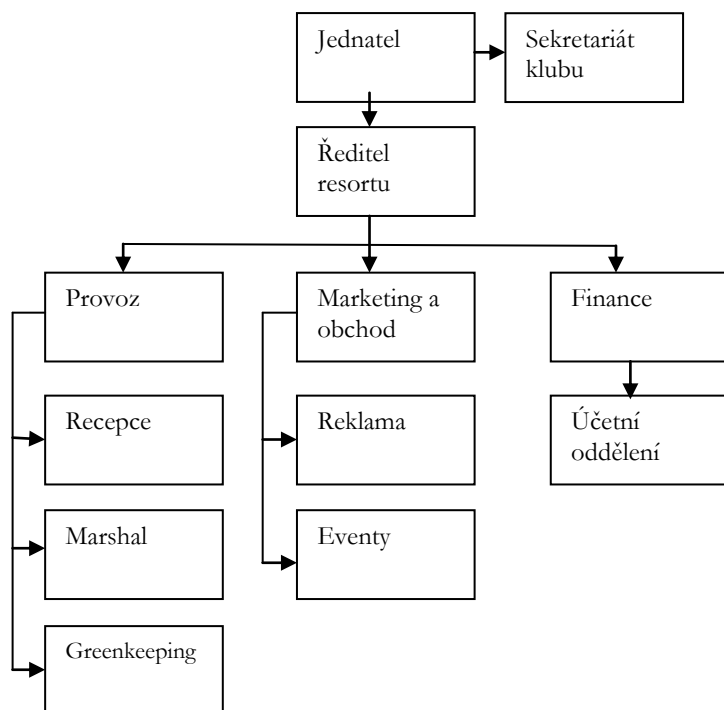
členové jsou voleni na 10 let. Správní rada volí prezidenta a viceprezidenta klubu, a rozhoduje prostou většinou hlasů a zasedá minimálně čtyřikrát ročně. Vrchním orgánem je valná hromada, která je tvořena členy PCGC o.s. s hlasovacím právem a jejichž jednání řídí prezident klubu. Valná hromada tedy volí správní radu a musí se konat alespoň jednou ročně.

Obr 4 Organizační struktura Prague City Golf Club o.s.



Zdroj: www.praguecitygolf.cz, vlastní úprava (2012)

Obr 5 Organizační struktura Czech National Golf Resort s.r.o.



Zdroj: www.praguecitygolf.cz, vlastní úprava (2012)

Organizační struktura ve společnosti CNGR je také poměrně jednoduchá. Nejvyšším orgánem je jednatel, který podnik založil a také ho vlastní. Tuto roli zastává Vladimír Motlík, který fakticky řídí celou společnost a má k dispozici sekretariát klubu. Jeho přímým podřízeným je ředitel resortu Karel Kučera, pod něhož spadají tři základní

úseky, a to provoz, marketing a finance a účetnictví, které je nyní děláno externí účetní firmou, sídlící v Českých Budějovicích. Do sekce provozu se řadí recepce, marshal a údržba hřiště. Vedoucím marketingu a obchodu je Mgr. Petr Šavřda, jehož oddělení se člení na reklamu a eventy. Poslední složkou jsou finance. Dříve by se sem řadil ještě úsek golfové akademie v čele s ředitelem akademie Dr. Tomášem Slavičkem, který má pod sebou hlavního trenéra Petra Štrougala, další trenéry a cvičitele, ale ten nyní funguje jako samostatná společnost, přestože cílem je navenek vystupovat jednotně.

Všichni pracovníci jsou zaměstnáni ve společnosti Czech National Golf Resort s.r.o. V současné době společnost čítá 25 zaměstnanců. Kromě vedení a vedoucích jednotlivých oddělení jsou zde 3 recepční, 10 greenkeeperů a 3 marshalové. Dalších 5 lidí pracuje na dohodu o provedení práce. Při pořádání větších akcí, jako bylo například v minulém roce konané ME družstev juniorů, klub využívá i spolupráce s brigádníky, dobrovolníky a v opravdu velmi výjimečných případech zde mohou vypomáhat i děti z akademie.

5.2.4 Finanční politika

Prague City Golf Club o.s. hospodaří jako právnická osoba se samostatnou právní subjektivitou. Hlavními zdroji příjmů jsou především:

- roční klubové příspěvky
- příjmy z klubových akcí pořádaných PCGC o.s.
- dotace, dary, granty, odkazy a ostatní příspěvky

Resort v současné době hospodaří s takřka vyrovnaným rozpočtem. Příjmy rozpočtu se od otevření pohybovaly v řádech několika desítek milionů Kč. Za současné situace je vyrovnaný rozpočet úspěchem, protože je společnost zatížena vysokými dlouhodobými leasingy na stroje a zařízení, jež zabírají podstatnou část výdajů. Po splacení těchto leasingů by měl být podnik konečně ziskový, ale to je plánováno až v horizontu několika budoucích let. Struktura příjmů rozpočtu v roce 2011 je v procentech zobrazena na grafu 1. Více než polovinu příjmů, tedy 56 procent, tvoří green fee, neboli vstupné. Dalších 16 procent tvoří turnaje, 14 procent reklama, 8 procent představují členské poplatky a hrací karty, driving a provize z cateringu, které dohromady tvoří cca 4 procenta, a nejmenší položkou příjmů je půjčovné cca 2 procenta

celkových příjmů. Odhadované příjmy pro rok 2012 počítají se čtyřprocentním navýšením.

Příjmy rozpočtu tvoří;

- **Fee**

Fee neboli vstupné je poplatek, který musí zaplatit každý návštěvník, který není členem příslušného golfového klubu. Zpočátku byla strategie klubu odlišná, se zaměřením na členy, ale dnes se soustřeďuje právě na fee hráče, kterých je zdaleka nejvíce a jejich platby tvoří tedy největší položku v příjmech.

- **Turnaje**

Do této položky řadíme výnosy za účast v turnajích, kdy každý účastník turnaje platí určité startovné. Výše příjmů z turnajů se liší podle jednotlivých typů, kterým se dále věnuji v kapitole „Produkt“.

- **Reklama**

Nedílnou součástí příjmů resortu je reklama. Společnost nabízí svým partnerům velké množství ploch převážně v blízkém okolí klubovny, ale i v interiéru budov, především v blízkosti recepce, při vjezdu na parkoviště nebo driving range.

- **Členství**

Do této kategorie se řadí příjmy ze vstupních poplatků členů a ročních příspěvků členů. Dále sem zahrnujeme všechny typy hracích karet, které klub nabízí.

- **Driving range**

Vstup na driving range je volný a jedinými příjmy jsou prodeje žetonů na míčky (vždy po 50 kusech).

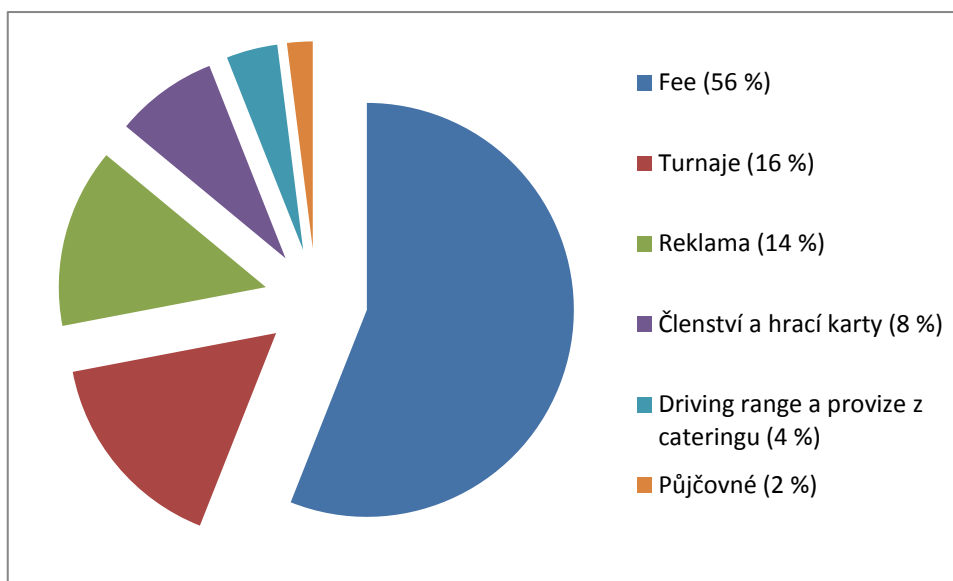
- **Provize z cateringu**

Restaurace není ve vlastnictví klubu, přesto poskytuje catering pro turnaje, za což platí klubu předem dohodnuté provize.

- **Půjčovné**

Do této položky se řadí příjmy ze zapůjčování vozíku, buggy, golfového vybavení (hole), ale i poplatky za skříňku.

Graf 1 Struktura příjmů PCGC za rok 2011



Zdroj: Prague City Golf Club (2012)

Výdaje rozpočtu

Výdaje resortu jsou tvořeny mzdovými náklady, platbami za nájemné, leasingy za stroje a zařízení, platbami za spotřebu materiálu a energie, za nákup nových a údržbu starých strojů, daně, pojištění, propagaci a reklamu a ostatní provozní náklady. Největší položkou jsou náklady na mzdy (cca 35 %). Dalšími významnými složkami jsou náklady na leasing za stroje a zařízení, které tvoří 18 %, a nájemné za budovy a pozemky. Spotřeba energie pak tvoří cca 7 % veškerých výdajů. Pro mou práci jsou nejvýznamnější položkou výdaje na marketing a reklamu, na kterou v rozpočtu bohužel nezbývá (i z důvodu splátek leasingů) příliš mnoho prostředků. Velká část reklamy klubu prostřednictvím mediálních partnerů funguje v drtivé většině formou barteru a podíl výdajů na marketing na celkových nákladech tak tvoří pouhé cca 1,3 %, tedy v absolutních číslech necelých půl milionu korun.

5.2.5 Cílový segment zákazníků

Prague City Golf Club zaměřuje svou činnost především na zákazníky z Prahy a jižního okolí hlavního města. Nejčastěji se jedná o golfisty s bydlištěm v Praze 5. Jenom v Praze se nachází více než jedna čtvrtina všech registrovaných golfistů, tedy přes 13 000 potenciálních zákazníků. Především díky výstavbě pražského okruhu je

dostupnost klubu vynikající a téměř z každé části Prahy je dojezdová doba cca 20 – 25 minut, z centra v lepším případě dokonce 15 minut.

Golf je sportem, který nikterak nelimituje účastníky z hlediska pohlaví, věku nebo národní příslušnosti. Naopak, může některých procesů, jako je například stárnutí obyvatelstva, využít ve svůj prospěch, jelikož může přilákat bývalé aktivní sportovce i z jiných sportovních odvětví, především díky své menší fyzické náročnosti. Přesto je nutné podotknout, že podle marketingového manažera je větší část zákazníků mužského pohlaví ve věkové skupině 30 až 50 let. Resort se samozřejmě snaží i díky působení akademii oslovit také mládež.

V 90. letech byla cílovou skupinou zákazníků vyšší a vyšší střední vrstva populace. Golf hrálo hlavně 10 procent nejbohatších lidí, které ale už není třeba získávat, protože tento sport již hrají nebo už ho hrát naopak přestali. Dnes se kluby, a tedy i PCGC, začínají zaměřovat především na střední vrstvu. Nynějším cílem je zvýšit golfovou základnu především přes střední vrstvu, která tvoří 60 – 70 procent populace. K tomu je ale nezbytně nutné tento sport zlevnit, protože je pro střední třídu stále hodně drahý, jelikož 1 600 Kč za víkendové fee (při návštěvě celé rodiny by to pak bylo cca 6 000 Kč) je stále příliš. Tento proces však bude ještě minimálně několik let trvat.

I z rozpočtu je patrné, že PCGC se zaměřuje především na fee hráče, ale i na pořádání turnajů. Golfový resort tedy může navštívit kdokoli, kdo se prokáže tzv. zelenou kartou, neboli způsobilostí pro hru na hřišti.

Dalším cílovým segmentem zákazníků klubu je mládež, kde ve spolupráci Zbraslav Golf Academy s Erpetem vzniklo bezesporu jedno z nejsilnějších golfových center v České republice.

Místní golfové hřiště je svou náročností spíše určeno pro pokročilejší hráče, ale není to tak, že by se PCGC zaměřoval na golfisty s vyšší výkonností. Spíše než úroveň hráčů tento faktor ovlivňuje mentalita jednotlivých lidí, protože někdo je soutěživý, chce se zlepšovat a baví ho hrát v těžkých podmínkách, což pro něho je výzva, jiného náročnost hřiště naopak odradí.

5.3 Konkurenční prostředí

PCGC konkurenty vnímá ze dvou spekter. Za prvé vzhledem k lokalitě, kdy se jedná de facto o celou Prahu. Za druhé definuje konkurenty dle podobnosti a kvality hřiště. Největším konkurentem, vztahujícím se k umístění klubu, je Golf & Country Club Hodkovičky, který se také soustřeďuje na zákazníky z Prahy 5 a okolí, přestože se jedná pouze o 9-ti jamkové hřiště. Jistými konkurenty jsou i další pražská hřiště, jako je Golf Resort Černý Most, který se ovšem zaměřuje především na okolí Černého Mostu a i kvalitou se jedná o jiný typ hřiště, nebo Golf Hostivař, jenž ale razí zcela jinou politiku se zaměřením na velký počet členů, a Golf Club Praha Motol. Pokud se hovoří o konkurentech PCGC, tak nesmím opomenout silnou skupinu 18 jamkových hřišť, která se nacházejí ve středních Čechách v blízkém okolí hlavního města, jako je Beroun Golf Resort, Albatross Golf Resort, Golf Resort Karlštejn a Golf Resort Konopiště. Jistou konkurencí je i v roce 2010 nově otevřený Golf Park Slapy, který se nachází cca 30 km jižně od Prahy. Jednotlivá hřiště nabízejí s menšími odchylkami velmi podobný základní produkt. Podrobněji se zabývám hlavními konkurenty v následující kapitole „Analýza konkurence.“

Nutné je dodat, že golfové resorty si nejen konkurují, ale měly by se pokusit spíše spolupracovat, protože golfistů je v České republice stále málo a je třeba, aby si jednotlivé resorty pomáhaly dostat golfisty z hřišť méně kvalitních na ta lepší, mezi které se PCGC jistě řadí.

Golfový areál na Zbraslavi je trošku kontroverzní, protože lidé ho buď milují, nebo naopak nenávidí, a nejsou k němu tedy lhostejní. To, že v zákaznících vyvolává takovéto emoce, může být vnímáno z jedné strany jako konkurenční výhoda nebo naopak jako konkurenční nevýhoda.

5.3.1 Analýza konkurence

V Praze a okolí se nachází mnoho golfových areálů. Jedná se o osmnáctijamková a devítijamková hřiště, ale i o pouhé driving range nebo indoor golfy. Vzhledem ke kvalitě hřiště a nejbližšímu okolí PCGC identifikuji 7 hlavních konkurentů. V oblasti středních Čech je to Beroun Golf Resort, Albatross Golf Resort, Golf Resort Karlštejn a Golf Resort Konopiště a v Praze to jsou Golf & Country Club Hodkovičky, Golf Resort Černý Most a Golf Hostivař.

5.3.1.1 Analýza konkurence dle cenové politiky

V první části analýzy konkurence se zaměřuji na srovnání cen jednotlivých resortů. I přes svou jednoduchost může porovnání ale velmi dobře naznačit postavení klubu v rámci konkurence, jeho orientaci na zákazníky apod.

Tab. 2 Analýza konkurence – srovnání cen

| Služby | Fee Po - Út | Fee St - Pá | Fee So, Ne a svátky | Roční green fee | Roční členství | Driving r. (1 míček) |
|------------------------------|-------------|-------------|------------------------|------------------------|-------------------|-------------------------|
| PCGC | 1 190,- | 1 190,- | 1 590,- | 40 000,- | 27 000,- | 2,- |
| Beroun | 1 000,- | 1 000,- | 1 500,- | 60 000,- | 30 000,- | 2,- |
| Albatross | 1 750,- | 1 750,- | 2 150,- | 67 000,- | 27 500,- | 2,40,- |
| Karlštejn | 2 000,- | 2 000,- | 3 000,- | 52 000,- ⁵⁰ | 27 000,- | 2,40,- |
| Konopiště | 1 700,- | 1 700,- | 2 000,- | 48 000,- | 28 000,- | 1,30,- |
| Hodkovičky | 1 000,- | 1 000,- | 1 400,- | X | 3 000,- | 2,- |
| Černý Most | 1 110,- | 1 332,- | 1 554,- | 36 300,- | 2 700,- | 2,40,- |
| Hostivař⁵¹ | 700,- | 700,- | 800,- | 25 000,- | 3 000,- | 1,50,- |

Zdroj: Propagační materiály (2012)

Pozn.: X – klub tuto službu nenabízí

PCGC má srovnatelné ceny se svými konkurenty. Vzhledem ke kvalitám hřiště a služeb, kdy se řadí mezi silnou pětku 18 jamkových hřišť spolu s Berounem, Albatrossem, Karlštejnem a Konopištěm, nabízí golfistům zajímavé ceny. Faktor dostupnosti hřiště, která je dnes velmi důležitým parametrem a v současné uspěchané době je stále podstatnější, může znamenat pro rozhodování pražských golfistů podstatnou výhodu ve prospěch PCGC. Klub se zaměřuje především na fee hráče, ale jeho pozici jistě může vylepšit i nové zavedení low-costového členství. Z cen je

⁵⁰ Karlštejn roční green fee nenabízí, místo toho nabízí produkt „Pernamentka“ na 50 vstupů

⁵¹ Hostivař – jedná se o 9-ti jamkové hřiště, proto je cena green fee nižší než u ostatních resortů

poměrně snadno patrné zaměření jednotlivých resortů na členy (Hodkovičky, Hostivař) nebo fee hráče (Beroun, PCGC).

5.3.1.2 Analýza konkurence – scoring model

Pro ucelenější analýzu konkurence jsem zvolil následujících 9 srovnávacích parametrů, které jsou rozděleny do tří kategorií podle důležitosti daného kritéria. Hodnocení a výsledky jednotlivých resortů jsou zahrnuty v tabulkách 3 a 4.

Vyšší důležitost – hodnota koeficientu 0,135

- **Cena green fee (všední den)**
- **Cena ročního členského poplatku**
- **Dostupnost** – dojezdová doba z centra Prahy (Václavské náměstí) zjištěná pomocí webové stránky www.mapy.cz, respektive funkce „Plánování a měření trasy.“ Pro zjednodušení nebylo zohledněno to, na jakou oblast se areál zaměřuje, protože každý areál se snaží samozřejmě zacílit na jinou lokalitu, což by kvantifikaci tohoto ukazatele výrazně ztížilo.
- **Kvalita hřiště** – hodnocení golfistů na serveru www.golfczech.cz (od kvality greenu, obtížnosti, až po čistotu atd.)

Střední důležitost – hodnota koeficientu 0,11

- **Restaurace** – hodnocení na serveru www.golfczech.cz, propagační materiály a osobní zkušenost
- **Personál** – hodnocení personálu (recepce, trenéři, marshalové) na serveru www.golfczech.cz, propagační materiály a osobní zkušenost

Nižší důležitost – hodnota koeficientu 0,08

- **Počet jamek** – zhodnocení podle počtu jamek hřišť daných resortů, se zohledněním dalších hracích a tréninkových ploch
- **Tradice** – rok otevření resortu
- **Doplňkové služby** – množství a kvalita doprovodných služeb, jako je např. wellness, možnost ubytování, golfová akademie, obchod s golfovým vybavením, konferenční místnosti, hlídání dětí, relaxace a masáže, ruční mytí aut,

zdravotnické služby nebo atraktivitu umístění (např. v blízkosti zámku, hradu a jiných památek) atd.

Tab. 3 Analýza konkurence – scoring model

| Kritéria hodnocení | Váha | Hodnocení (1 až 5) ⁵² | | | | | | | |
|-----------------------|-------|----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|
| | | PCGC | Ber | Alb | Kar | Kon | Hod | ČM | Hos |
| Green fee (cena) | 0,135 | 4 | 5 | 2 | 1 | 2 | 5 | 4 | 4 |
| Roční členství (cena) | 0,135 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| Dostupnost | 0,135 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 5 | 4 | 4 |
| Kvalita hřiště | 0,135 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| Restaurace | 0,11 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| Personál | 0,11 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| Počet jamek | 0,08 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 1 |
| Tradice | 0,08 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| Doplňkové služby | 0,08 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 2 |

Zdroj: Propagační materiály, ČGF, www.golfczech.cz, Čmakal (2012)

⁵² Zkratky: Ber – Beroun, Alb – Albatross, Kar – Karlštejn, Kon – Konopiště, Hod – Hodkovičky, ČM – Černý Most, Hos - Hostivař

Tab. 4 Analýza konkurence – scoring model, body

| Kritéria hodnocení | Body jednotlivých resortů | | | | | | | |
|--------------------|---------------------------|-------------|------------|--------------|-------------|--------------|------------|-------------|
| | PCGC | Ber | Alb | Kar | Kon | Hod | ČM | Hos |
| Green fee | 0,54 | 0,675 | 0,27 | 0,135 | 0,27 | 0,675 | 0,54 | 0,54 |
| Roční členství | 0,27 | 0,135 | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0,675 | 0,675 | 0,675 |
| Dostupnost | 0,54 | 0,405 | 0,405 | 0,135 | 0,27 | 0,675 | 0,54 | 0,54 |
| Kvalita hřiště | 0,54 | 0,405 | 0,675 | 0,675 | 0,54 | 0,27 | 0,405 | 0,405 |
| Restaurace | 0,44 | 0,33 | 0,55 | 0,44 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,22 |
| Personál | 0,55 | 0,44 | 0,55 | 0,44 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,22 |
| Počet jamek | 0,24 | 0,16 | 0,24 | 0,32 | 0,4 | 0,08 | 0,16 | 0,08 |
| Tradice | 0,16 | 0,16 | 0,4 | 0,4 | 0,32 | 0,24 | 0,16 | 0,24 |
| Doplňkové služby | 0,24 | 0,24 | 0,24 | 0,32 | 0,4 | 0,08 | 0,16 | 0,16 |
| Součet bodů | 3,52 | 2,95 | 3,6 | 3,135 | 3,13 | 3,355 | 3,3 | 3,08 |
| Pořadí | 2. | 8. | 1. | 5. | 6. | 3. | 4. | 7. |

Zdroj: Propagační materiály, ČGF, www.golfczech.cz, Čmakal (2012)

Z analýzy vyplynulo velmi dobré postavení PCGC v rámci konkurence. Vysoká kvalita golfových služeb, restaurace i personálu, příznivá cena a vynikající dostupnost z centra Prahy z něho do budoucna činí adepta na jeden z nejlepších golfových resortů v oblasti středních Čech. Umocněno je to ještě tím, že se jedná o velmi „mladý“ golfový areál, kde se kvalita hřiště bude jistě nadále zvyšovat. Jisté rezervy areálu jsou ještě v oblasti doplňkových služeb, jako je wellness, relaxace apod., nebo vysoké ceně členství.

Nejlepší postavení dle mé analýzy zaujímá Golf Resort Albatross, který byl, shodou okolností, vyhlášen golfovým areálem roku 2011 dle golfistů i golfových odborníků. Hodnocení je samozřejmě značně ovlivněno výběrem kritérií a jejich

důležitostí. Umístění golfových resortů Karlštejn a Konopiště velmi ovlivnily cena a dostupnost z Prahy, kdy by tyto areály svou kvalitou a komfortností byly za jiných okolností v popředí. Naopak značně se díky tomu zlepšila umístění Hodkoviček a Černého Mostu. Posledními se v tomto hodnocení objevují areál v Berouně a golfový resort v Hostivaři, což ale zdaleka nemusí znamenat jejich neúspěšnost. Hostivař se zaměřuje na zcela jinou politiku a především díky nízké ceně členství je jeho obliba stále značná (má přes 3 000 členů). Analýza nicméně ukázala velkou vyrovnanost jednotlivých areálů. Nutno podotknout, že i hodnocení golfistů na serveru www.golfczech.cz nemusí být zcela objektivní, ale to už bývá koloritem každé analýzy, která zkoumá tzv. měkká kritéria, jež se velmi obtížně kvantifikují.

5.4 Analýza současného marketingového mixu Prague City Golf Club

Golfový klub PCGC využívá všechny prvky marketingového mixu. Společnost podniká v oblasti služeb a s tím je samozřejmě spojené, že některé nástroje využívá více, jiné naopak méně. Jednotlivé složky marketingového mixu přitom kombinuje tak, aby svému zákazníkovi poskytl co nejvyšší kvalitu služby, jelikož v prostředí golfu je náročnost zákazníků a jejich očekávání nesmírně vysoké.

5.4.1 Produkt a cena

Původním záměrem PCGC bylo zaměřit se na členy. To se ale po čase ukázalo jako úplně špatný směr a dnes se tedy klub soustřeďuje spíše na fee hráče a na pořádání turnajů, protože nikdo se dnes nechce dlouhodobě vázat. Samozřejmě kromě již zmíněných produktů nabízí PCGC i ostatní standardní služby, které golfové kluby poskytují.

Golfové služby

- 18 jamkové mistrovské hřiště, par 72, délka 6 278 m
- 8 jamkové hřiště Pitch&Putt
- 18 jamkové puttovací hřiště Himalayas
- Driving range 300 x 300 m (20 krytých a 100 venkovních odpališť)
- 3 tréninkové greeny
- Tréninkový chipping a putting green u klubovny
- Warm up range

- Velký putting green u klubovny

Specialitou zdejšího resortu je hřiště Himalayas, které je v ČR naprostým unikátem. Jedná se o 18-ti jamkové puttovací hřiště, vybudované po vzoru skotského St. Andrews. Také se zde nalézají malé hřiště Pitch&Putt, které také zdaleka není samozřejmostí každého golfového areálu.

Produkty

- Green fee
- Pořádání turnajů
- Členství v Prague City Golf Club
- Hrací karty a roční fee
- Půjčovna vybavení
- Golfová výuka pod vedením profesionálních trenérů
- Práce s mládeží v rámci Zbraslav Golf Academy⁵³

Golfová výuka je kurz, který je určen především pro začínající hráče, jejímž cílem je připravit zájemce na složení zkoušky o golfové způsobilosti. Cena kurzu je 7 000 Kč a má za cíl nalákání nových zájemců o tuto hru. Značná část absolventů tohoto kurzu se pak do PCGC vrací a stává se tak pravidelným zákazníkem klubu.

Dalším nadstavbovým projektem areálu je dětská akademie Zbraslav Golf Academy, která se zaměřuje na golfovou výuku dětí a spolupracuje s místní školou a gymnáziem Oty Pavla a již dnes čítá 150 – 200 dětí, o něž se stará 15 pedagogů, trenérů, cvičitelů, fyzioterapeut, kondiční trenér a mentální trenér - psycholog. Akademie byla už od otevření klubu zamýšlena jako jeden z jeho pilířů. Ředitel akademie Dr. Tomáš Slavíček chce tento projekt dále rozvíjet až do založení internátní golfové střední školy přímo v areálu resortu, kde by měly děti k dispozici jak ubytování, tak stravování. Pro děti, které nebudou mít předpoklady pro studium gymnázia, bude možnost navštěvovat Anglo-německou obchodní akademii v Břevnově. Ale to vše je ještě hudba daleké budoucnosti. Zbraslav Golf Academy nabízí celou řadu celoročních i letních kurzů pro děti a mládež a od minulého roku také kurzy pro dospělé.

⁵³ Zbraslav Golf Academy je samostatnou společností, přesto chtějí obě společnosti působit navenek jednotně

Mimogolfové služby

Kromě golfových služeb nabízí resort také možnost ubytování přímo v golfovém areálu, přímo s výhledem na golfové hřiště, respektive na green jamky č. 18. Jednotky je též možno pronajmout ke kancelářskému využití. Tak se také nyní děje, sídlí zde centrála společnosti Nikon.

Dále se v areálu nachází stylová klubová restaurace Patium, kde byly velmi vkusně využity původní dobové a moderní prvky. Ta zajišťuje občerstvení pro návštěvníky klubu a catering pro pořádané turnaje. Kvalitní restaurace je nezbytnou součástí každého lepšího golfového areálu a je také nesmírně důležitým parametrem, který rozhoduje o spokojenosti zákazníků klubu.

Doplňkové služby

Kromě klasických produktů nabízí resort i další nadstavbové služby.

- **Hlídaní dětí**

Pro rodiče s dětmi je v klubu k dispozici dětský koutek s profesionální chůvou ze společnosti Proservices.

- **Rychlá Želva**

Společnost má smlouvu se službou Rychlá Želva, jež uvítají především hráči, kteří si po hře rádi dopřejí alkoholické nápoje a mají problém s odvozem svého automobilu.

- **Buggy boy**

PCGC je jedním z mála areálů, který nabízí tuto službu. Jedná se o osobu, starající se o golfová autíčka, odnesení bagu, mytí holí atd. Jednou z jeho nejdůležitějších funkcí je také přivítání návštěvníků golfového areálu. Proto je velmi důležitá správná volba osoby, která tuto pozici vykonává, protože zde dochází k prvnímu kontaktu se zákazníkem a spolu s recepcí často výrazně ovlivňuje první dojem zákazníků.

- **Pro Shop**

V areálu se také nachází největší pražský obchod s golfovým vybavením, který ovšem společnost neprovozuje. Nicméně je zde návštěvníkům klubu k dispozici.

Zimní období

Golfové hřiště je přes zimu uzavřené a v PCGC tedy funguje pouze několik zaměstnanců, kteří mají na starost přípravu nastávající sezóny a jiné administrativní záležitosti. Většina zaměstnanců, jako například greenkeepři a Marshalové, uzavírají z tohoto důvodu smlouvy na dobu určitou - pouze na sezónu a po čtyři zimní měsíce nepracují a na jaře se opět nabírají.

Driving range bohužel také není otevřen celoročně, protože společnost nedisponuje vyhřívanými kabinkami a tepelnými zářiči, které by umožnily provoz i v zimě. Oficiálně je tedy driving uzavřený, ale neoficiálně ho navštěvují trenéři se svými klienty s tím, že si po hře vždy své míče posbírají.

Přes zimní období je v areálu také k dispozici indoor s golfovými simulátory, ten ovšem provozuje jiná společnost.

5.4.1.1 Green fee

Green fee představuje jakýsi vstupní poplatek, který musí zaplatit každý, kdo si chce zahrát na golfovém hřišti. Ceny fee poplatků se posouvají neustále níže, především tím, že hřišť v okolí Prahy je mnoho a potenciálních zákazníků je poměrně omezené množství. Výši těchto poplatků si jednotlivé kluby navzájem hlídají a jsou tedy srovnatelné. První, kdo výrazně zlevnil green fee, byl Beroun Golf Resort, který snížil fee ve všední den na 1 000 Kč, což bylo považováno za vyhlášení cenové války. Z rozhovoru s manažerem klubu PCGC vyplynulo, že toto zlevnění je ale naprosto nezbytné pro získání většího počtu zákazníků, především ze střední třídy. Cílem by pak mělo být dosažení cenových stropů 800 Kč ve všední den a 1 200 Kč o víkendech. Vzhledem k tuzemské nabídce a kvalitě hřišť je cena green fee zatím příliš vysoká ve srovnání se zahraničím. Například v USA se cena green fee u luxusních hřišť pohybuje na hranici 40 USD, což je cca 800 Kč. Cena green fee se výrazně mění nejen podle dnů v týdnu, ale také podle hracího času.

Tab. 5 Ceny vstupů

| Služba | Cena | |
|---|-----------------------|----------------|
| Základní green fee | 18 jamek | 9 jamek |
| Pondělí – neděle 8:00 – 9:50 (start z jamky č. 10) | - | 390 Kč |
| Pondělí a úterý do 11:50 | 890 Kč | 500 Kč |
| Pondělí a úterý od 12:00 | 1 190 Kč | 690 Kč |
| Středa - pátek | 1 190 Kč | 690 Kč |
| Soboty, neděle a svátky | 1 590 Kč | 990 Kč |
| Green fee balíčky | | |
| 11 Green fees | Cena za 10 Green fees | |
| 24 Green fees | Cena za 20 Green fees | |

Zdroj: Prague City Golf Club (2012)

Roční Green Fee

Dnes se stává roční green fee velmi zajímavým produktem, protože většina lidí se nechce celoživotně vázat v určitém klubu. Roční fee znamená neomezený vstup na hřiště na jeden rok, respektive jednu sezónu. Pokud zákazníci nejsou spokojeni s kvalitou a službami resortu nebo pokud je hřiště jednoduše přestane bavit, mohou další rok přejít k jinému klubu. Odklon od členství a naopak rostoucí obliba ročního green fee jsou celosvětovým trendem.

Roční green fee v Prague City Golf Club stojí 40 000 Kč.

Hrací karty

Dalším velmi oblíbeným artiklem jsou tzv. Hrací karty. PCGC nabízí firemní přenosnou roční Hrací kartu typu A, která zahrnuje neomezený počet návštěv ve všedních dnech (maximálně 1 x denně) a stojí 50 000 Kč. Druhým typem je Firemní

přenosná roční Hrací karta typu B, jenž umožňuje neomezený počet návštěv ve všech dnech (maximálně 1 x denně). Tato karta stojí zákazníka 80 000 Kč.

5.4.1.2 Vstup na tréninkové plochy

PCGC nabízí rozsáhlé tréninkové plochy. Mimo velký driving range (cvičná louka) je zde i druhý driving u jamky č. 1 - warm up, chipping area (nízký úder s dlouhým doletem), putting green. Driving range je bohužel umístěn poměrně nešťastně, kdy není přímo u golfového hřiště, ale musí se k němu dojíždět. To ale není úplnou výjimkou a tento nedostatek má i mnoho jiných golfových areálů. Před vstupem na golfové hřiště stráví golfisté v těchto prostorách mnoho hodin tvrdým tréninkem. Kromě klasických tréninkových ploch nabízí PCGC i 18-ti jamkové puttovací hřiště Himalayas a 8 jamkové hřiště Pitch&Putt (cvičný green, cvičný bunker a část cvičné fairwaye pro nácvik krátké hry).

Tab. 6 Ceny vstupů – tréninkové plochy

| Služby | Ceny | |
|--------------------------|-----------------|-------------------------|
| Hrací den | Pondělí - pátek | Soboty, neděle a svátky |
| Green fee Pitch&Putt | 250 Kč | 350 Kč |
| Green fee Himalayas | 200 Kč | 300 Kč |
| Driving range (50 míčků) | 100 Kč | |

Zroj: Prague City Golf Club (2012)

5.4.1.3 Půjčovna vybavení

PCGC také zajišťuje možnost vypůjčení téměř veškerého golfového vybavení a také doplňků, které zvyšují komfortnost a zpříjemňují hru.

Tab. 7 Ceny půjčovního

| Služby | Ceny | |
|-----------------------|-----------|--------|
| | Člen | Nečlen |
| Vozík | 150 Kč | 200 Kč |
| Buggy (18 jamek) | 600 Kč | 800 Kč |
| Buggy (9 jamek) | 400 Kč | 500 Kč |
| Buggy (roční) | 13 000 Kč | - |
| Půjčení holí (1 ks) | 50 Kč | 50 Kč |
| Úschovna holí (roční) | 1 000 Kč | - |
| Skříňka | Zdarma | 100 Kč |

Zdroj: Prague City Golf Club (2012)

5.4.1.4 Členství

Členem PCGC se může stát fyzická osoba, která souhlasí se stanovami PCGC a zaváže se k jejich dodržování, která řádně vyplní a vlastnoručně podepíše písemnou přihlášku, která uhradí vstupní poplatek společně s ročním klubovým příspěvkem a která uzavře smlouvu s Czech National Golf Resort s.r.o. o poskytování služeb. O přijetí zájemce za člena PCGC rozhoduje správní rada. Každý člen obdrží členskou kartu PCGC. Případy, kdy zaniká členství, jsou dále popsány ve stanovách klubu, stejně jako práva a povinnosti členů. PCGC rozlišuje různé druhy členství. A to osobní členství, přidružené osobní členství, junior členství, čestné členství, které se uděluje významným osobnostem, a jiné druhy členství. Každému členu, vyjma junior členství, náleží jeden hlas na valné hromadě klubu.

Při otevření klubu byla nastolena strategie, která se měla zaměřovat právě na členy. To se později ukázalo jako špatný směr, jelikož dnešní doba je jiná a nahrává spíše zacílení na fee hráče. Dříve byly v ČR nastaveny podmínky, kdy členství do klubu stálo cca 250 000 Kč a k tomu dalších cca 30 000 Kč roční příspěvek. Takto to bylo nastaveno v minulosti například na Konopišti nebo Karlštejně. Jenže tenkrát bylo hřišť

v ČR daleko méně a golf hrála pouze nejbohatší vrstva obyvatelstva, které příliš nezáleželo na ceně, protože golf pro ně představoval především možnost zviditelnění. Kluby jim za vysoké členské poplatky de facto nenabízely nic specifického a rozdíly mezi běžným fee hráčem a členem nebyly nikterak velké. Pro srovnání - ve Spojených státech představuje členství výrazně nadstandardní služby (od zlaté vstupní brány, až po vlastní křesla a popelníky), které jsou poskytovány pouze vybrané hrstce klientů.

Přehled možných členství v PCGC shrnuje tabulka 8. PCGC nabízí svým členům různé výhody, jako jsou procentuální slevy (15 % sleva v Pro Shopu, 10 % v klubové restauraci Patium, 10 % sleva v obchodu Aromi la Bottega, 10 % sleva pronájmu golfového simulátoru a 10 % sleva na pronájem tenisového dvorce v klubu I. ČLTK Praha). Tato zvýhodnění jsou ale vzhledem k ceně, kterou musí člen platit, téměř bezvýznamná. PCGC čítá cca 100 členů a za dobu fungování klubu si ho pořídilo pouze pár desítek lidí.

Lidé dnes vyhledávají především levné členství za pár tisíc korun a na některých hřištích ho lze získat už za 1 000 Kč. Tomuto trendu se musí přizpůsobit i PCGC, a proto se chystá zavést nový typ členství low-costového typu po vzoru Golf Hostivař, který má díky nízké ceně až 3 000 členů. Protože lidé dnes hledají, kde si mohou členství co nejlevněji koupit a nemusí v něm mít v podstatě žádné výhody. Toto nové členství by mělo stát 2 900 Kč. Zákazník k němu dostane pouze federační kartičku a 10% slevu na hřiště a bude poskytováno pod záštitou Golf Club Zbraslav, který zde v minulosti existoval, ale byl neaktivní, a v nastávající sezóně bude tedy znovu zaktivněn. Management klubu si od toho slibuje přilákání vyššího počtu zákazníků, kteří se v případě spokojenosti budou do klubu vracet.

Tab. 8 Ceny členství

| Členství | Poplatek | |
|---|------------------|-----------------|
| | Vstupní poplatek | Roční příspěvek |
| Individuální | 227 810 Kč | 27 000 Kč |
| Přidružené (manžel/ka, partner/ka, dítě) | 113 905 Kč | 13 500 Kč |
| Juniorské (do 18 let) | 0 Kč | 6 750 Kč |
| Rodiče dětí z golf. akademie | 53 700 Kč | 24 000 Kč |
| Senioři (nad 60 let) | 113 905 Kč | 13 500 Kč |
| Off peak (pondělí - čtvrtek) | 113 905 Kč | 13 500 Kč |

Zdroj: Prague City Golf Club (2012)

5.4.1.5 Turnaje

V 90. letech nebylo výjimkou pořádání turnajů firmami za statisíce. Jistá telekomunikační společnost platila za uspořádání turnaje v Golf Resort Karlštejn i milion korun. Tato doba je však nenávratně pryč.

PCGC pořádá buď turnaje klasické, kdy si klient zaplatí organizaci turnaje nebo turnaje pro partnera v rámci určitého barteru. Třetím druhem turnaje je akce sportovního typu, jako bylo například v minulém roce ME juniorů družstev či jiné další turnaje, které pořádá Česká golfová federace (například utkání sever proti jihu v ženské kategorii a utkání východ proti západu v mužské kategorii nebo MČR v puttování a MČR v různých věkových kategoriích).

Prozatímním vrcholem resortu bylo pořádání již zmíněného ME družstev juniorů, které místní klub organizoval začátkem července 2011 a na které byly ze stran účastníků i ČGF velmi kladné ohlasy. Pro klub znamenal turnaj pozitivní PR, jelikož to bylo zmiňováno v golfových časopisech, serverech ale i na ČT 4 formou medailonku. Přáním managementu bylo a je uspořádat ještě prestižnější turnaj, jako je turnaj evropské tour žen, která byla ale nakonec přidělena Albatross Golf Resortu. Tento

turnaj by pro klub znamenal obrovské promotion a jistě by přilákal řadu nových zákazníků, jelikož se vysílá přímým přenosem v TV.

PCGC nabízí svým zákazníkům, co se týče startu a ceny, 3 základní typy turnajů.

- **Fee turnaj**

Turnaj s postupným startem z jamky č. 1, kterého se účastní cca 30 lidí. Hráči většinou platí běžný fee poplatek plus např. 100 Kč startovné na rozhodčí a další služby (spočítání výsledků atd.). Tyto turnaje bývají povětšinou otevřené a mohou se ho tedy účastnit všichni. Velmi často si tento typ turnajů objednávají i firmy (např. Goldbergies dostávají od PCGC díky barterového obchodu 60 voucherů ročně, ze kterých si vždy uspořádají pro své zaměstnance turnaj).

- **Turnaj s postupným startem ze dvou jamek**

To znamená paralelní start z jamky č. 1 a 10. Zde už má klub stanovenou fixní cenu, protože zabere větší část dne. Jedná se o střední turnaje, které bývají většinou už uzavřené.

- **Canon**

V tomto případě startuje z každé jamky jeden flieght a postupně se protáčeji, což znamená, že hřiště musí být uzavřené od začátku až do konce akce. Tomu odpovídá i cena, jež je nejvyšší a pohybuje se na hranici 120 tisíc Kč ve všední den a 150 tisíc Kč o víkendech. Zde se jedná o uzavřené turnaje s veškerými službami.

Catering si každý objednává zvlášť, protože ho zajišťuje restaurace, která stanovuje nabídky samostatně a klubu platí pouze určitou provizi. U menších turnajů je hráčům poskytována bageta a voda, u postupných startů a firemních akcí pak bývá zpravidla snídaně, občerstvení na hřišti a raut po hře. Takovéto větší akce pak v celkovém součtu stojí cca 250 000 Kč. Těchto turnajů ale postupně ubývá, ať už z důvodu ekonomické krize, kdy každá firma šetří, a proto si takovéto akce neobjednává, nebo z důvodu toho, že golf už není zdaleka tak jedinečným a novým artiklem.

5.4.1.6 Výhodné balíčky a slevové akce

PCGC má určité reciprocitu s jinými resorty, kdy si kluby navzájem nabízejí slevy. Z hlediska nabízených balíčků a slev se PCGC příliš neliší od jiných klubů. Většinou se jedná o nárazové akce, zaměřené především na slabší období v době prázdnin, kdy jsou lidé často v zahraničí a nepořádá se tolik turnajů. Dnes velmi oblíbené slevové portály (např. 2 za cenu 1) společnost nevyužívá, protože není schopna, ani ochotna vzdát se cca 50 % z ceny a není v tak špatné situaci, aby se k tomu musela uchýlit.

Společnost také nabízí velmi zajímavé cenové zvýhodnění v době, kdy je hřiště méně vytížené, a snaží se tak co nejvíce naplnit jeho kapacitu po celý den. Například druhá „devítka“ je od 8:00 do 9:50 za pouhých 390 Kč. Tato akce je mezi zákazníky velmi oblíbená a umožňuje tak naplnit tu část hřiště, která by jinak zůstala minimálně do 10 hodin nevyužita.

Některé balíčky v PCGC fungují velmi dobře. Příkladem mohou být ty, které jsou spojeny s akademií. Klub dále nabízí zvýhodnění členství pro rodinné příslušníky (viz tabulka 8) nebo různé množstevní slevy v podobě green fee balíčků. Kluby se v dnešní době musí velmi snažit, obzvláště ty, které jsou umístěny v okolí Prahy, protože resortů je v této oblasti mnoho, zatímco golfistů je oproti tomu proporcionálně málo.

5.4.2 Distribuce

Prague City Golf Club nabízí služby poskytované v areálu resortu a zákazník za nimi musí, jak už to u služeb bývá, dojíždět. Obrovskou předností je poloha golfového hřiště, ze které klub výrazně těží. Po otevření pražského okruhu se situace v tomto ohledu ještě zlepšila, jelikož dojezdová doba z téměř jakékoli části Prahy se pohybuje mezi 20 – 25 minutami. Čas je dnes velmi vzácný a právě lepší dostupnost pro pražské golfisty může znamenat značnou výhodu PCGC oproti hřištím na Karlštejně, Konopišti apod. Drtivá většina zákazníků do klubu dojíždí automobilem a případy, kdy golfista navštíví tento klub například prostřednictvím MHD, jsou ojedinělé.

PCGC využívá jak přímé, tak i nepřímé distribuční cesty. Nejčastěji tedy golfista sám navštíví klub a zaplatí na recepci.

Další možností, jak si zákazník může objednat hru v PCGC, je nepřímou cestou prostřednictvím cestovní kanceláře, respektive tzv. incommingové agentury, kterých je v odvětví golfu pět až šest. Jedná se o agentury, jež se soustředí na zahraniční klientelu. Lídrem trhu je Abante, dále to jsou ještě Evolution golf, AR tour, EE tour, Artis 3000 a Weco travel. Každá kancelář se specializuje na jinou část Evropy a nabízí zahraničním zákazníkům různé balíčky (golf, prohlídka Prahy atd.). Těmto agenturám PCGC poskytuje speciální ceny podle velikosti objednávky.

V minulosti ještě PCGC spolupracoval přímo s vybranými hotely. Pokud měl návštěvník hotelu zájem zahrát si golf, tak byl nasměrován do zbraslavského klubu. Tento prodejní kanál ale při dobrém fungování cestovních kanceláří postupně ztrácel opodstatnění a dnes se již nevyužívá.

5.4.3 Propagace

PCGC využívá různé prvky komunikačního mixu, přičemž některé jsou využity hojněji a jiné méně. Pro propagaci využívá reklamu, podporu prodeje, PR a také direct mail. Budget na propagaci je velmi nízký, a proto musí marketingový manažer velmi pečlivě vybírat, kam bude dané peníze směřovat, aby byly co nejefektivněji využity. Cílem marketingové komunikace je napomoci k maximalizaci zisku, a tedy minimalizovat náklady a dosáhnout co nejvyšších příjmů. PCGC navštíví denně v průměru 70 golfistů, ve dnech hlavní sezóny s příznivým počasím se tento počet zvyšuje až ke 100 klientům. Cílem propagace je samozřejmě také udržet trend rostoucího počtu návštěvníků resortu a co nejvíce tak naplnit jeho kapacitu.

Velkou propagací golfu obecně byla kampaň ČGF s cílem navýšit počet golfistů „Hraj golf, změň život“, která probíhala v TV v posledních měsících a klub tuto akci podpořil i ve svém areálu. Samotný PCGC své motto, kterým by nalákal širší vrstvu populace k tomuto krásnému sportu, prozatím nemá. Další formou propagace jsou jistě také vlastní internetové stránky, které jsou velmi navštěvované a denně aktualizované.

Opening

K otevření resortu došlo v létě 2009 a bylo pořádáno PCGC ve spolupráci s další společností. Opening byl propagován různými médii, převážně tištěnými. Akce se zúčastnili hlavně lidé na pozvání (cca 500 hostů), kdy zde nechyběl ani prezident

republiky Václav Klaus nebo Alex Čejka. Otevření resortu bylo naplánováno na tři dny, z toho první dva dny se jednalo o různé akce pro sponzory, média apod. a třetí den byl otevřený vstup pro všechny golfisty. První den byl pořádán turnaj pro 70 pozvaných hostů a druhý den se zde konala trenérská show, které se účastnil i Simon Holmes, což byl trenér Tigera Woodse. Po všechny dny zde byl samozřejmě připraven i raut a hostina.

5.4.3.1 Reklama

PCGC operuje s vyrovnaným rozpočtem a peněz na reklamu tedy není mnoho, proto si klub nemůže dovolit platit cca 100 tisíc Kč za stránku. Marketingový manažer klubu je spíše reklamo-skeptik a je přesvědčen o tom, že peníze vložené do reklamy se klubu nemohou vrátit, a nevěří, že imageová reklama formou fotky a nápisu Prague City Golf Club přesvědčí golfisty, aby klub více navštěvovali. Reklamu proto tento klub většinou neplatí a snaží se ji získat formou barterových obchodů, především s mediálními agenturami. V praxi to funguje tak, že si PCGC vybere určitá média, která mu udělají reklamu, a na oplátku jim poskytne vouchery na hru zdarma. Takto spolupracuje například s Mafrou jako s exkluzivním mediálním partnerem, která si každoročně pořádá v resortu firemní turnaj, ale i s různými specializovanými golfovými časopisy.

Resort měl v prvním roce fungování billboard na Strakonické ulici, která je v blízkosti areálu. Dále měl reklamu v televizi při golfových přenosech na stanici Nova sport, která byla opět získána pomocí barteru. Klub se snaží využívat média především na specifické prvky a produkty. Například nyní bude zavádět low-costové členství a potřebuje to referovat veřejnosti, k čemuž samozřejmě využije i inzerci.

Nejlepším způsobem prezentace PCGC je podle manažera klubu server ČGF, který navštěvuje mnoho lidí a je zde relativně levná reklama.

Dalším velkým potenciálem, který se stále více využívá, jsou sociální sítě, jako je facebook atd. Klub se prezentuje i prostřednictvím těchto stránek, ale v důsledku nedostatku času jistě ne tolik a tak kvalitně, jak by si přál.

5.4.3.2 Direct mail

PCGC jde směrem minimalizace tištěné a outdoorové reklamy a daleko více se snaží využít právě direct mail, což je v golfovém prostředí velmi účinná forma propagace. Společnost spolupracuje se serverem golf.cz, který má přes 20 tisíc adres na golfisty a může rozposlat inzerci formou direct mailu. Informace se tak dostane přesně do cílové skupiny, a je to tedy mnohokrát účinnější než reklamy v magazínech, jako jsou E 15 apod., kde si informaci přečte několik golfistů, ale zbytek čtenářů vůbec nezaujme.

5.4.3.3 Public relations

Klub se snaží budovat dobré jméno, ať už pořádáním prestižních turnajů, kterými poté pozitivně ovlivňuje vnímání resortu i u běžných zákazníků, jako bylo ME družstev juniorů. Klub by rád v budoucnu pořádal také turnaj evropské tour žen, čímž by se v očích zákazníků posunul opět o patro výše. Při výjimečných příležitostech, jako byl opening, pořádá klub dny otevřených dveří a snaží se budovat kladné vztahy nejen s médii, ale i s místními obyvateli. Golfové areály mají jistou výhodu, protože jsou veřejností povětšinou vnímány pozitivně, jelikož často mění nevzhledné plochy v přírodní oázy s cyklostezkami apod. PCGC také komunikuje s místním úřadem v Lipencích, se zástupci Prahy 5 i Magistrátu hlavního města Prahy a dlouhodobě má se všemi korektní vztahy.

5.4.3.4 Podpora prodeje

PCGC používá na podporu prodeje vybrané předměty s logem, jako jsou míčky a desky na score kartu. Podpora prodeje je zaměřena většinou na turnaje apod., což znamená, že marketingový manažer komunikuje s promotéry a řeší s nimi, zda a za jakých podmínek budou turnaj pořádat. Společnost podporuje několik benefičních programů, jako je Sphere card nebo poukázky Flexi pass, které dostávají zaměstnanci různých firem. Takto spolupracuje se třemi až čtyřmi společnostmi, z nichž jedna například zastupuje celou J&T banku a jejich cca 3 000 zaměstnanců, kteří mohou své šeky v PCGC využít. Na podporu prodeje je pak využívána i nástěnka v recepci nebo jednotné oblečení některých zaměstnanců.

5.4.3.5 Partnerství

Partnerství je velmi důležitou součástí každého sportovního klubu. Ani v této oblasti není PCGC výjimkou. Spolupráci s partnery resortu má na starosti marketingový manažer. Cílem PCGC je mít z každého oboru exkluzivního partnera, což je v dnešní době velmi složité. Nicméně partnery PCGC jsou firmy z automobilového průmyslu, mediální partner, banka, pivovar, outsourcingová společnost atd. Konkrétně to pak jsou Auto Hase, Mafra, MF Dnes, ING, Pilsner Urquell, Accenture, Chivas Regal, Vily Chuchle atd.

Produkty, které svým partnerům PCGC nabízí, se velmi liší podle poptávky. Rozdělují se na 2 typy potenciálních partnerů. Jedni chtějí hrát golf, především vedení firmy, a druzí chtějí být v resortu vidět, což znamená opravdovou reklamu. Dnes hodně ubývá druhé kategorie a spíše to směřuje k tomu, že vedení firmy se chce na golfu potkávat s dalšími důležitými lidmi.

Klasický partnerský balíček tedy obsahuje reklamní plochy (parkoviště, driving range, partnerství jamky), Hrací karty nebo green fee vouchery, uspořádání turnaje, prezentace na webových stránkách a tištěných materiálech (např. score cards, birdie cards). Dále se už jedná o individuální požadavky - od parkovacího stání, golfovou výuku, přes VIP salonek, až po polepení buggy. PCGC nabízí 2 druhy partnerství podle umístění, a to Golfové hřiště nebo Driving range, a 8 typů partnerů, tedy generální partner, auto partner, partner 3 PAR jamky, partner 4 a 5 PAR jamky, partner jamkovišť, reklamní banner na parkovišti a drivingu, Driving range balls a menší reklamní bannery (např. plotová pole mezi odpališti). Ukázka nabídky reklamního plnění PCGC na rok 2012 je umístěna v příloze práce.

5.4.4 Lidé

Tato složka marketingového mixu je především u služeb nesmírně důležitá. Nejinak tomu je i v případě PCGC. Personál označuje manažer jako velkou přednost tohoto klubu. Společnost si zakládá na „lidském“ přístupu a na vytvoření dobrých vztahů se zákazníky. To je podpořeno i tím, že má pouze 3 recepční, které se díky tomu s pravidelnými zákazníky dobře znají, což napomáhá nastolit příjemnou atmosféru. Také maršalové jsou milí lidé a zákazníci jsou s nimi nadmíru spokojeni. Všichni zaměstnanci tvoří výborný kolektiv a každý jednotlivec se snaží aktivně přispět svým

dílem ke spokojenosti golfistů, což jsem sám poznal v průběhu mé praxe v tomto klubu. Může se to zdát jako samozřejmé, ale u některých klubů, především u těch s velkým počtem recepčních, tomu tak být zdaleka nemusí.

Klub se samozřejmě snaží podporovat dobrou atmosféru i výhodami, které poskytuje svým pracovníkům. Hlavním benefitem je možnost využívat veškerých golfových služeb zdarma. Dále mají zaměstnanci vyjednánou dohodu s provozovatelem restaurace o výhodnějších cenách za obědy, na které jim přispívá menší částkou (cca 15 Kč) i majitel resortu. Tento benefit ale mohou využívat pouze zaměstnanci klubu, což nejsou zdaleka všichni pracovníci klubu, protože hodně lidí zde pracuje na živnostenský list nebo na dohodu o provedení práce.

PCGC také pečuje o kvalitu svých zaměstnanců. Greenkeepři musí mít znalosti, týkající se péče o trávu a použití zemědělských strojů. Recepční jsou pravidelně školené na práci s novými programy (např. Tee Time, s kterým nyní společnost pracuje) a marshalové zase musí mít složen kurz pro rozhodčí, jenž jim zaměstnavatel platí. Důležitá je v golfovém prostředí také jazyková vybavenost, a proto by bylo dobré zajistit pro zaměstnance kurzy např. angličtiny, jelikož znalost cizích jazyků, především na recepci, není ideální. Klub, jako jeden z mála, nabízí i službu buggy boye, bohužel personální obsazení této pozice není zcela v souladu s představami vedení a bude tento nedostatek, dle mého názoru, muset řešit.

5.4.5 Proces

Resort má stanovenou otevírací dobu v závislosti na východu a západu slunce a během roku se mění. V letních měsících to je každý den od 8 do 22 hodin a poslední golfisté na hřiště vstupují s úderem 20. hodiny. V zimním období je pak resort, včetně driving range, uzavřen. Zaměstnanci jsou golfistům plně k dispozici a snaží se maximálně naplnit veškerá jejich přání a očekávání. V procesu poskytování služeb je patrná časová plynulost jak na hřišti, tak na recepci a nedochází tedy k nepříjemným situacím, kdy by zákazníci museli delší dobu čekat.

Prodej funguje klasicky přes recepci, dále také přes webový portál, kde je umožněna online rezervace, která ovšem zatím není úplně dotažena k dokonalosti, kdy zákazník si zde rezervuje hru, ale platit musí opět na recepci. Také existuje Golf Club program, který sdružuje hřiště a funguje na bázi last minute. Program umožňuje

automaticky měnit cenové zvýhodnění v průběhu dne (např. 5 hodin před startem poskytuje slevu 10 % a 1 hodinu předem už to může být sleva cca 30 %). Zákazník vše řeší prostřednictvím internetu a v klubu se prokazuje pouze voucherem. Tento prodejní kanál, přes jeho nesporné výhody, prozatím golfisté příliš nevyužívají, ale do budoucna se, i po vzoru zahraničních zemí, počítá s jeho rostoucí oblibou.

5.4.6 Prezentace

Obrovskou předností klubu, kterou zmiňuji již v kapitole „Lidé“, je především přátelská domácí atmosféra, na níž si společnost velmi zakládá. Kvalita nabízených služeb je na vysoké úrovni a důležitým faktorem je také čistota , která by měla být v golfovém prostředí naprostou samozřejmostí. PCGC má také své logo s názvem, jež je velmi zdařilé a snadno odlišitelné od konkurence.

Areál je relativně nově otevřen a nic zatím není poznamenáno opotřebovaností. Jedinou kaňkou klubu bylo příliš brzké otevření, kdy především hřiště nebylo dokonale připraveno a některé zákazníky to mohlo negativně ovlivnit i v případné budoucí návštěvě resortu, i když kvalita se samozřejmě postupem času výrazně zlepšovala a dnes patří areál, z hlediska připravenosti hřiště, k nejlépe hodnoceným.

Prague City Golf Club se snaží vytvořit image luxusu, což se mu poměrně daří. Velkou roli v tom hrají velmi komfortní interiér a design klubovny, šaten a restaurace, včetně několika velkoplošných obrazovek, které po celý den vysílají sportovní (hlavně golfové) přenosy, i zdařilé architektonické řešení budov, kde využívá kombinace původních i moderních prvků a snaží se navodit určité propojení se zbraslavským zámkem.

5.5 Marketingový výzkum

Podstatnou část podkladů pro mou práci jsem získal pomocí hloubkových rozhovorů s marketingovým manažerem PCGC Mgr. Petrem Šavrdou a prezidentem klubu panem Vladimírem Motlíkem. Rozhovory byly pořizeny 3. a 6. 2. 2012. Interview s marketingovým manažerem probíhalo v pátek 3. 2. mezi 11. a 13. hodinou v kanceláři managementu, zatímco s prezidentem klubu jsem rozmlouval v pondělí 6. 2. v dopoledních hodinách. Klub byl v tomto zimním období uzavřen, a proto si oba aktéři pro můj rozhovor mohli vyčlenit značnou část svého času, za což jim náleží můj velký

dík. Z obou rozhovorů byl pořízen zvukový záznam, jehož upravený a zkrácený přepis je umístěn v příloze práce.

Jedna z otázek se týkala také marketingového výzkumu konkrétně zjišťování spokojenosti zákazníků se službami PCGC. V létě 2010 klub prováděl dotazníkové šetření, kterým se snažil zjistit názory zákazníků klubu, ale jeho výsledky rozhodně nešlo považovat za vypovídající, jelikož bylo vyplněno pouhých cca 30 dotazníků. Přesto z nich klub jisté závěry odvodit mohl. Takováto šetření jsou v tomto odvětví vždy poměrně složitá, protože lidé hrající golf jsou velmi často značně vytížení pracovníci, kteří nechtějí svůj volný čas, vyčleněný na hru, věnovat vyplňování dotazníků. Klub jinak spokojenost návštěvníků pomocí speciálních průzkumů nezjišťuje, protože marketingový manažer je přesvědčen o tom, že svůj klub i zákazníky zná natolik, že by při vytvoření běžného dotazníku odhadl, jaká položka by měla přibližně 80 % odpovědí.

Spokojenost či nespokojenost svých zákazníků tedy PCGC vnímá především prostřednictvím zaměstnanců, kteří jsou s návštěvníky v kontaktu. Jedná se o recepci, která pak management klubu upozorňuje, na co si lidé nejvíce stěžují, co se jim nelíbí a s čím jsou naopak spokojeni. Stejně tak to činí i marshalové, kteří jsou s golfisty v kontaktu přímo na hřišti. Klub se tedy zaměřuje hlavně na jakýsi „ústní průzkum.“

Marketingový manažer se zase stýká s pracovníky agentur, pořádajících turnaje, kteří mu poskytují další ohlasy, respektive s čím byli spokojeni, co by se mělo zlepšit apod. Určitý feedback od zákazníků klub tedy má, aniž by musel vytvářet speciální dotazníkové šetření.

5.6 Marketingové situační analýzy Prague City Golf Club

Pomocí následujících analýz zhodnotím vnitřní i vnější prostředí PCGC a jeho postavení v rámci konkurence. Výsledky jednotlivých analýz jsou pak podkladem pro sestavení komplexní SWOT analýzy PCGC.

5.6.1 PEST analýza

Právě k poznání externího okolí PCGC slouží PEST analýza. Zabývá se politicko-právními, ekonomickými, sociálními, technologickými a dnes je doplňována

také o ekologické a přírodní faktory. Kromě popsání současné situace těchto složek se zabývá i vývojem těchto faktorů a změnami jejich intenzity. Shrnutí PESTEL analýzy je pak znázorněno v tabulce 9.

5.6.1.1 Politické a právní faktory

Česká republika je evropským demokratickým státem. Současná politická situace v ČR není příliš stabilní a souvisí s nevolí obyvatelstva s politickou garniturou. Vládní pravicové strany v čele s premiérem Nečasem tlačí na snižování deficitu státního rozpočtu, s čímž souvisí škrty na výdajové straně. Daně přímé se snaží udržet na poměrně nižší úrovni, zato je zde snaha zvyšovat daně nepřímé, především pak DPH. Stát podporuje vytvoření dostatečného právního prostředí pro fungování podniků, například různými daňovými výhodami. Přesto díky všudypřítomnému jevu korupce situace zdaleka není ideální.

ČR je od května 2004 členem Evropské unie a 21. prosince 2007 se stává součástí tzv. schengenského prostoru, což je spojeno nejen s omezeními, která s sebou Unie přináší, ale i s výhodami, jako je možnost čerpání dotací z fondů EU. Praha, díky vyspělosti regionu, čerpá pouze dotace z operačního programu Konkurenceschopnost.

Ke vzniku resortu paradoxně přispěla ničivá povodeň, která se v roce 2002 prohnala republikou. Město Praha tak rozhodlo o změně využití pozemků v zátopové oblasti mezi řekou Berouňkou a Vltavou. Součástí této změny je i plánovaný projekt rekreačního parku a vodních lagun.

PCGC si udržuje dlouhodobě velmi dobré vztahy se zástupci Prahy 5, městské části Praha Lipence i s Magistrátem hlavního města Prahy, což je především při řešení pozemkových záležitostí velmi důležité. Zastupitelé Prahy 5 mají v resortu dokonce každoročně organizovaný turnaj. Tyto korektní vztahy se projeví i při kladně vyřízené žádosti o dotaci na uspořádání ME družstev juniorů do 18 let.

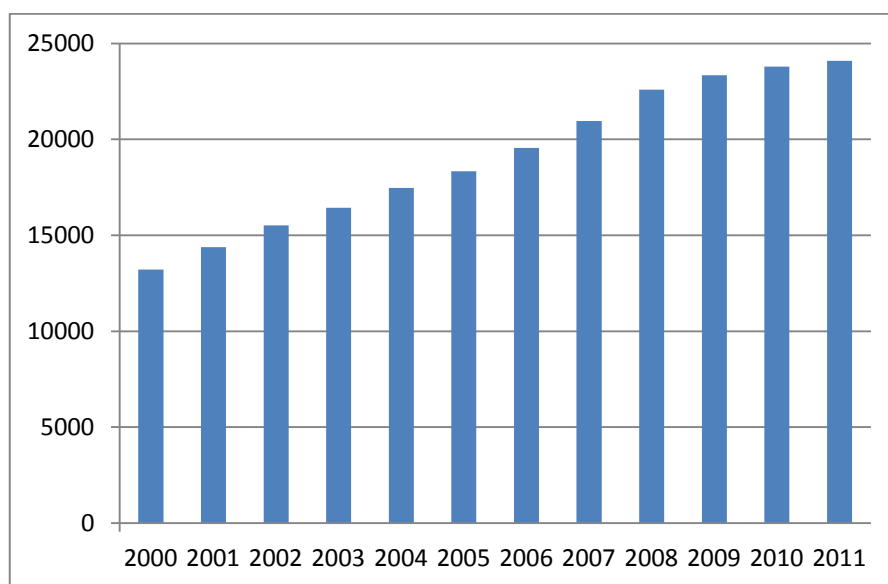
5.6.1.2 Ekonomické faktory

V dnešní době hospodářské a ekonomické krize nabírá tento faktor stále více na důležitosti. Vývoj ekonomiky České republiky je samozřejmě ovlivněn i probíhající evropskou dluhovou krizí, přesto se česká ekonomika jeví jako poměrně stabilní a za

minulý rok zaznamenala roční růst reálného HDP o 1,2 %. Při míře inflace 1,9 % a registrované míře nezaměstnanosti 8,6 % se řadíme k lepšímu evropskému průměru.

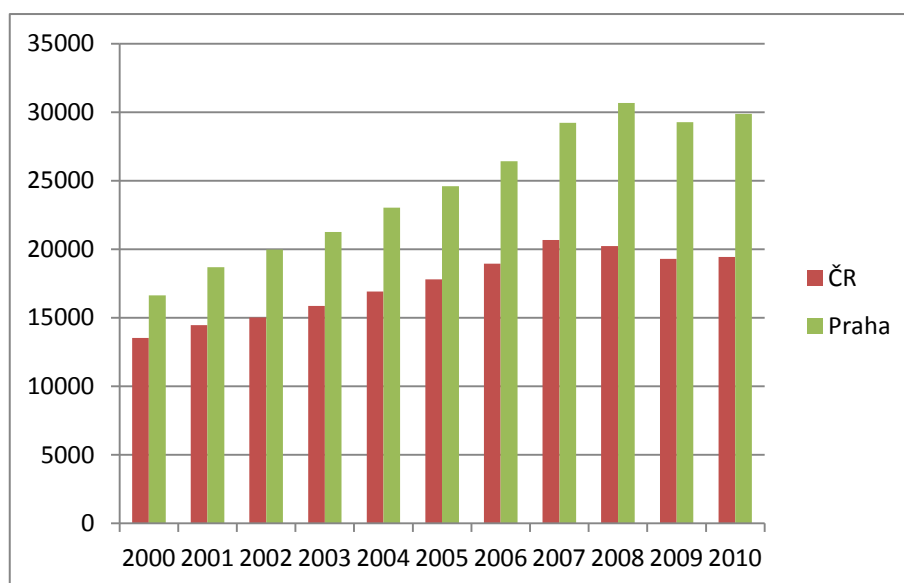
Golf zaznamenal v České republice v 90. letech 20. století a v prvním desetiletí století nového obrovský boom. Tento nárůst byl jistě způsoben i zlepšující se ekonomickou situací ČR. Zvyšování HDP na obyvatele i mezd umožnilo zaměřit určité služby na bohaté, protože zvyšující koupěschopnost obyvatelstva se stala pro poskytovatele těchto služeb obrovskou příležitostí. Toto tvrzení podkládám následujícími grafy, jež zachycují základní makroekonomické ukazatele.

Graf 2 Vývoj průměrné mzdy v ČR v letech 2000 – 2011 (Kč)



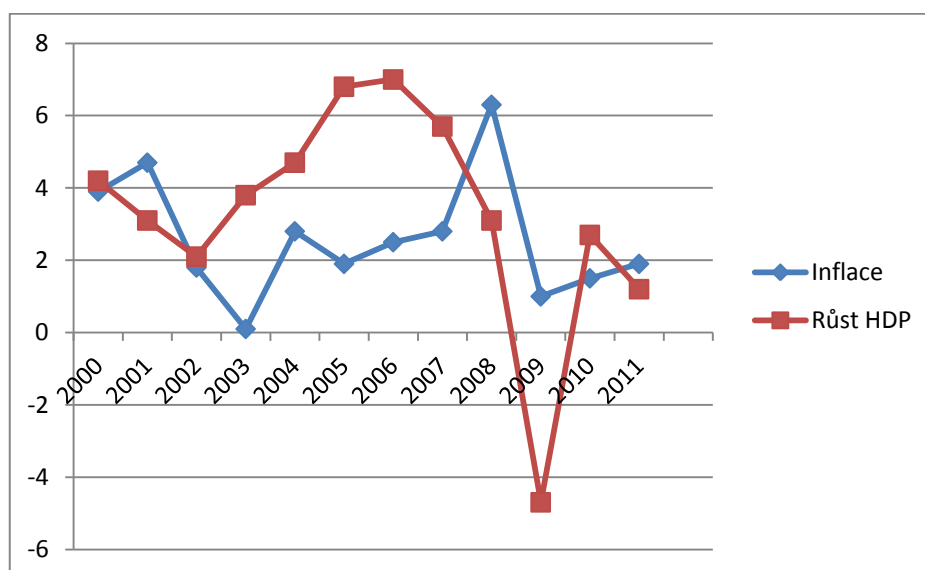
Zdroj: Český statistický úřad, vlastní úprava (2012)

Graf 3 Vývoj HDP na obyvatele v ČR a Praze 2000 – 2010 (Euro)



Zdroj: Český statistický úřad, vlastní úprava (2012)

Graf 4 Vývoj inflace a růstu HDP v ČR v letech 2000 – 2011 (v procentech)



Zdroj: Český statistický úřad, vlastní úprava (2012)

Praha je nejen kulturním a politickým, ale také ekonomickým a finančním centrem ČR. V hlavním městě sídlí centrály většiny úspěšných a velkých firem, jejichž management a vedení jsou díky výborné poloze PCGC potenciálními zákazníky klubu. Podle HDP na osobu je dokonce Praha 5 jedním z nejbohatších regionů v ČR a do této lokality se díky její výhodné pozici stěhují především movití občané, což je z hlediska golfového klubu nesmírně výhodné. Nezaměstnanost je v Praze pouze na úrovni 4,05 %

a průměrná měsíční hrubá mzda se zde vyšplhala v roce 2011, podle ČSÚ, až na 30 393 Kč. Golf byl především v 90. letech výsadou pouhých 10 % nejbohatších obyvatel země, ale to se postupem času mění a s tím, jak roste počet golfových hřišť, roste i poptávka po tomto sportu u střední vrstvy. To si samozřejmě uvědomují i majitelé PCGC a uzpůsobují tak svou nabídku.

5.6.1.3 Sociální faktory

Česká republika má podle posledního sčítání v roce 2011 přes 10,5 milionu obyvatel. Z toho jak v Praze, tak ve středočeském kraji žije téměř 1,3 milionu obyvatel, tj. celkem 2,6 milionu lidí v cílové oblasti PCGC. Přičemž jenom v Praze je registrováno přes 13 000 golfistů.

ČR je z hlediska národnostního složení relativně homogenní zemí. Podle ČSÚ žije na českém území přes 406 tisíc cizinců, z toho nejvíce Ukrajinců, Slováků, Vietnamců, Rusů a Poláků. Odhady předpokládají minimálně 600 tisíc cizinců, z nichž více než třetina žije v Praze. Bohatí cizinci, žijící v Praze a blízkém okolí, tvoří také podstatnou skupinu zákazníků PCGC. Jako příklad mohu uvést vietnamské podnikatele, kteří mají rozsáhlé obchody v Lipencích.

Z dalších demografických faktorů je třeba zmínit ještě věkové složení obyvatelstva. Česká populace neustále stárne, počet obyvatel nad 65 let roste a naděje dožití vyššího věku se zvyšuje, což pro golf jako sport, který lze provozovat v jakémkoli věku, může oproti jiným sportovním odvětvím znamenat obrovskou příležitost. Společně s lepší se ekonomickou situací obyvatel ve středních Čechách může pro PCGC představovat tento trend velký potenciál. Z hlediska genderového rozdělení je důležité zmínit, že golf je sportem, který je oblíben a provozován především muži.

Centra věnující se golfu, podporující zdravý životní styl a boj proti stresu, se přes veškeré nepříznivé ekonomické situace těší poměrně velké oblibě a budou jistě i do budoucna velmi vyhledávanými zařízeními. Lidé si za vylepšení svého zdraví a načerpání energie do náročného pracovního shonu totiž zcela jistě rádi zaplatí.

5.6.1.4 Technické a technologické faktory

Technické a technologické pokroky zásadně zasahují i do odvětví sportovních služeb, respektive golfu. Inovace technologií, které tento sport využívá, patří k velmi dynamickým a rychle se rozvíjejícím. Ať už se jedná o materiál na výrobu golfových holí, míčků, oděvů nebo obuvi atd. Tento trend zasahuje i různé doprovodné produkty, jako jsou buggy, trenažéry a další stroje či zařízení, využívající nové technologie.

Velmi důležitý je také rozvoj informačních a komunikačních technologií, které spojují klub se zákazníky. Ty napomáhají k dokonalejšímu zacílení na potenciální návštěvníky, zefektivňují proces prodeje a zlepšují informovanost golfistů. To vše jako celek utváří image a zvyšuje komfortnost a tím i oblíbenost golfu v očích zákazníků.

5.6.1.5 Ekologické a přírodní faktory

Česká legislativa bojuje proti znečišťování životního prostředí a snaží se jej chránit a zachovat pro budoucí generace. Nastavují se tak různé normy, které musí případná výstavba splňovat, od hlukových a světelných emisí, až po zachování ekosystému. V některých případech se to daří lépe a v jiných méně. Výstavba golfového areálu je z ekologického pohledu poměrně mírumilovná a s jistými výjimkami je ku prospěchu daného území. Využívá průmyslem postižených míst, neúrodných a prašných polí a tzv. brownfields.

Areál Prague City Golf Club se nachází v zátopové oblasti nedaleko Zbraslavi, v místech, které bylo zdevastováno ničivou povodní v roce 2002. Výstavba domů v této lokalitě byla tedy vyloučena, a proto se jen stěží mohl najít projekt, který by danou oblast více zvelebil. Golfový resort proměnil nevzhlednou a zdecimovanou krajinu v krásný přírodní park s tisíci stromy a cyklostezkou. Kromě hřiště se zde v budoucnu bude nacházet další rekreační park a vodní laguny, jež se jistě stanou vyhledávaným odpočinkovým místem pro Pražany i jiné návštěvníky.

Tab. 9 PESTEL analýza

| | |
|--|---|
| <p>Politické a právní faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nestabilní politické prostředí (časté střídání vlád, nyní vládne pravice) • Změny daňové soustavy (podpora podnikatelů, nižší daňové zatížení podniků, daňové úlevy pro občanská sdružení) • Vysoký podíl korupce • ČR je člen EU a dalších mezinárodních seskupení • Změna využití pozemků v zátopové oblasti nedaleko Zbraslavi (projekt rekreační oblasti a vodních lagun) • Dobré vztahy se zástupci Prahy 5, městské části Praha Lipence i Magistrátem hlavního města • Možnost získat dotace na pořádané akce | <p>Ekonomické faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hospodářská, ekonomická a dluhová krize • Rostoucí HDP na obyvatele • Nízká míra inflace a rostoucí míra nezaměstnanosti • Růst průměrných mezd • Stabilita CZK • Rostoucí koupěschopnost obyv. (zvyšuje poptávku po tomto sportu u středních vrstev) • Výsostné postavení Prahy (sídlo mnoha úspěšných firem, a tedy potenciálních zákazníků, Praha 5 jako jeden z nejbohatších regionů ČR) |
| <p>Sociální faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vzrůstající životní úroveň • Rostoucí obliba zdravého životního stylu (boj proti stresu) • Trend stárnutí populace (příležitost, golf lze hrát v jakémkoli věku) • Homogenní národnostní složení (400 – 600 tisíc cizinců, nejvíce Ukrajinců, Slováků, Vietnamců, Rusů a Poláků) • Majetní cizinci sídlící v Praze a okolí (např. vietnamští podnikatelé) • Rostoucí počet golfistů • Nálepka golfu jako sportu pro bohaté | <p>Technické a technologické faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dynamický technologický pokrok v odvětví sportovních služeb • Inovace materiálu na výrobu golfových holí, míčků, oděvu a obuvi • Trenažéry, buggy • Rozvoj informačních, komunikačních technologií (efektivnější zacílení na zákazníky, zlepšující proces prodeje a informovanost golfistů) • Zvýšení komfortnosti pro zákazníky |

Ekologické a přírodní faktory

- Snaha o zachování životního prostředí pro budoucí generace
- Nastavení norem (hlukové, světelné emise, zachování ekosystému)
- Výstavba golfového resortu je z ekologického pohledu poměrně mírumilovná
- Využití průmyslem postižených míst, neúrodných a prašných polí a tzv. brownfields
- Využití po povodních poničené zátopové oblasti nedaleko Zbraslavi
- Vznikl přírodní park s tisíci stromy a cyklostezkou
- Budoucí výstavba dalšího rekreačního parku a lagun v této lokalitě

Zdroj: Čmakal (2012)

5.6.2 Porterova analýza konkurenčních sil

Pomocí Porterova modelu pěti sil jsem zkoumal vlivy, které v konkurenčním prostředí v oblasti Prahy a okolí působí na Prague City Golf Club a určil jsem ty, které mají pro klub a jeho budoucí rozvoj větší nebo naopak menší význam. Jednotlivé konkurenční síly vytvářejí následujících pět hrozeb.

5.6.2.1 Hrozba intenzivní odvětvové konkurence

Tato hrozba je velmi reálná a marketingový manažer ji považuje za významnou. Jedná se o resorty, které se nacházejí v Praze a jejím okolí. Ty lze rozdělit podle jejich kvality, cenové politiky a dalších hledisek. Co se týče kvality hřiště, s ohledem na nejbližší okolí ve středních Čechách je to silná skupina mistrovských hřišť, jako Konopiště, Karlštejn, Beroun a Albatross, a z pozice Prahy to jsou Hodkovičky, Černý Most a Hostivař. Trh by v této oblasti měl být atraktivní, protože se v Praze a blízkém okolí nachází téměř jedna třetina registrovaných golfistů v ČR, ale velký počet resortů v této lokalitě tuto atraktivitu snižuje. Intenzita soupeření je rostoucího charakteru, jelikož kluby mají vysoký podíl fixních nákladů, jednotlivé produkty jsou relativně málo diferenciovány a existuje zde několik podobně velkých podniků. Přesto se nejedná o klasickou konkurenci, protože kluby i jejich manažeři se snaží spíše spolupracovat než si navzájem konkurovat. Ale v případě zvýšení golfistů z dnešních 50 tisíc na alespoň 100 tisíc se situace může rychle změnit.

5.6.2.2 Hrozba nově vstupujících firem

Tato hrozba je také aktuální, ale zdaleka není tak významná jako hrozba předchozí. Ano, vznikají nová golfová hřiště, jako jsou například Slapy, které se nacházejí nedaleko PCGC, nebo Černý Most, jenž je také určitým konkurentem, a dále by měl ještě vzniknout resort například ve Statenicích. Ale základna golfistů je stále poměrně nízká, a proto mnoho nových resortů stejné kvality jako PCGC vznikat jistě prozatím nebude. Nižší hrozba nových konkurentů je způsobena i vysokou potřebou kapitálu na výstavbu golfového areálu. Pokud by se výrazně zvýšil počet golfistů, mohla by tato hrozba nabýt daleko větší důležitosti, protože golfisté nepatří mezi příliš loajální zákazníci, neboť postupně střídají více golfových resortů v blízkosti svého bydliště. S tím jsou spojeny i relativně nízké náklady zákazníka na změnu resortu. Golfisté si často platí pouze green fee, maximálně roční green fee, aby si mohli vyzkoušet hru na různých hřištích, a zdaleka ne tak často se zavazují dlouhodobým členstvím v klubu, jako tomu bylo v minulosti. Kromě vstupu nových konkurentů může PCGC ohrozit i rozšiřování a zdokonalování konkurence stávající. Tato hrozba je pravděpodobně vyšší než vstup nových firem.

5.6.2.3 Hrozba substitučních produktů

Tato hrozba skutečně existuje. Golf prožil obrovský boom v 90. letech, kdy ho hrála nejmajetnější skupina lidí, která chtěla i navenek poukázat na své bohatství. Firmy utrácely statisíce za turnaje, kdy například na Karlštejně inkasoval resort za pořádání akce pro telekomunikační společnost i milion korun. Dnes už golf není pro firmy zdaleka tak zajímavý a už se tolik velkých podnikových turnajů nepořádá. Raději organizují takové akce a činnosti, které v minulosti nedělali. Z tohoto pohledu je v dnešní době velmi oblíbený například curling, kdy si firmy pronajímají halu na Roztylech. Podniky hledají zkrátka něco méně okoukaného, co je více zviditelní a odliší od ostatních, něco, co si jejich partneři či zaměstnanci ještě jistě nezkusili. Velmi populární jsou kromě curlingu také biatlon, střelba atd. Módnost a zákaznické preference se neustále vyvíjejí, mění a ochota zákazníků vyzkoušet nové věci je také poměrně vysoká. Především velkých golfových turnajů a podnikových teambuildingů spíše ubývá, jelikož firmy se stále více zdráhají dát své peníze do golfu. V Praze je substitutů nespočet a konkurence v této lokalitě je obrovská. Za zmínku jistě stojí

tenisová centra, která se také zaměřují na movitější klientelu, a mnohá další sportovní a relaxační zařízení.

5.6.2.4 Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů

Tuto hrozbu, bohužel, neumím zcela vyhodnotit, protože PCGC nemá klasického dodavatele jako výrobní podniky. Jedná se především o dodavatele zaměřené na provoz, jako je energie, materiál pro greenkeeping, zemědělské stroje apod. Jaké jsou náklady, cenová politika, bariéry vstupu do dodavatelského odvětví či jiné rozhodující aspekty těchto dodavatelů, nedokážu přesně určit. Přesto si dovoluji tvrdit, že tato hrozba je z hlediska PCGC nejméně významná a není třeba ji tedy dále zkoumat.

5.6.2.5 Hrozba rostoucí kompetence zákazníků

Dle mého názoru je právě rostoucí síla zákazníků nejvýznamnější hrozbou. Tím, jak si zákazník dnes může vybírat z velkého počtu hřišť v Praze a okolí, je pro resort velmi důležitý a jeho kompetence z tohoto hlediska je obrovská a neustále roste. Pozice zákazníka je neustále silnější i tím, jak roste poptávka po stále kvalitnějších službách a jak se vytváří tlak na snižování cen. Resorty musí velmi rychle reagovat na přání zákazníků a i svou cenovou politiku neustále upravovat. PCGC není výjimkou a nabídku služeb neustále zdokonaluje. Pokud se objeví v odvětví nový speciální produkt, který u zákazníků uspěje, tak se ho resort v určité době snaží také zavést. Tak tomu je například u nového typu low-costového členství, které klub zavádí po vzoru Hostivaře. Tlak zákazníků na pokles cen PCGC musel respektovat, a proto mezi roky 2010 a 2011 výrazně snížil cenu green fee i turnajů. Tato hrozba se samozřejmě stupňuje i tím, jak resorty nabízejí všemožné slevy a akce, aby nalákaly golfisty právě do svého areálu.

5.6.2 SWOT analýza Prague City Golf Club

SWOT analýzu jsem vytvořil na základě hloubkových interview s marketingovým manažerem a prezidentem klubu. Současně vycházím z dostupných sekundárních dat a výsledků předešlých analýz. Poukazuji zde na silné stránky PCGC, které jsou nezbytné pro udržení stálé klientely a příjmů z ní vyplývajících. Pro kvalitní rozvoj resortu je důležité také poukázat na slabé stránky, na nichž je třeba zapracovat a snažit se je odstranit. Možné zdokonalení klubu je závislé na schopnosti PCGC využívat

příležitosti, které se mu nabízejí, a naopak eliminovat hrozby, jež by mohly chod resortu negativně ovlivnit. Přehledné shrnutí této analýzy obsahuje následující tabulka.

Tab. 10 SWOT analýza PCGC

| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
|---|--|
| Vynikající poloha na okraji Prahy | První dojem při otevření v roce 2009 (nedostatky hřiště, jako nekvalitní greeny atd.) |
| Výborná dostupnost | Finanční zajištění některých projektů |
| Krásné a klidné přírodní prostředí nedaleko Prahy | Nízký budget na marketing a propagaci (snižuje možnost použití reklamy) |
| Netypické hřiště (skotské pojetí) | Umístění driving range mimo areál |
| Speciální prvky hřiště (např. oranžové písky) | Chybějící vybavení pro provoz driving range v zimních měsících |
| Unikátní puttovací hřiště Himalayas, warm up range, malé hřiště Pitch&Putt | Nedostavěné parkoviště (není vyasfaltované a praší se na něm) |
| Kvalifikovaný personál, vytvářející velmi dobrý kolektiv a příjemnou domácí atmosféru pro zákazníky | Nedodělané jezero v zadní části hřiště, u něhož stojí bagry, které kazí výhled |
| Nízký počet recepčních (3) napomáhá navodit přátelskou atmosféru | Sloupky elektrického vedení na hřišti |
| Zajímavý design, komfortnost a luxusnost klubovny a restaurace | Absence wellness a relaxačního zařízení |
| Rozsáhlé tréninkové plochy | Příliš vysoká cena některých služeb (členství) |
| Golfová akademie | Špatné personální obsazení buggy boye |
| Spolupráce s přední českou golfistkou Klárou Spilkovou (tvář akademie) | Nedostatečné jazykové vybavení pracovníků recepce |
| Spolupráce se školami v regionu | Absence low-costových balíčků |
| Nadstandardní služby (buggy boy, Rychlá Želva) | Nevhodné počáteční stanovení strategie |
| Kvalita greenů a nabízených služeb, profesionální a precizní fungování klubu | Vysoké leasingové splátky, platby nájemného a s tím spojená prozatímní nízká ziskovost klubu |
| Novost areálu | Nový resort (nutnost postupně vybudovat dobré jméno) |

| | |
|--|--|
| Pěkně zpracované webové stránky | Nemožnost platby přes internet při online rezervaci |
| Možnost pozitivně překvapit navracející se zákazníky zlepšováním kvality hřiště oproti počátkům | Nedostatečné využití potenciálu sociálních sítí (facebook) |
| Spolupráce s ostatními golfovými kluby | |
| Kvalitní marketingový manažer | |
| Nelhostejnost golfistů k hřišti | |
| Spolupráce s cestovními kancelářemi | |
| Spolupráce s provozovateli indooru, Pro Shopu a restaurace | |
| Zavádění nových marketingových aktivit (např. reklama přes direct mail, server ČGF) a produktů (viz ranní golf) | |
| Zázemí pro pořádání kulturních, sportovních, společenských i firemních akcí | |
| PŘÍLEŽITOSTI | HROZBY |
| Rostoucí zájem o zdravý životní styl | Hospodářská, ekonomická a dluhová krize, ovlivňující koupěschopnost potenciálních zákazníků, i nedostatek finančních prostředků případných investorů |
| Zvyšující se životní úroveň obyvatelstva ČR (rostoucí koupěschopnost) | Závislost na klimatických podmínkách (roční období, teplota, déšť) |
| Golf je sport pro všechny generace (zájem bývalých aktivních sportovců z jiných sportovních odvětví) | Snižování poptávky na organizování velkých firemních turnajů, způsobené krizí |
| Rostoucí základna počtu golfistů v Praze a okolí (především přes střední třídu, pouze v Praze je registrováno přes 13 tis. golfistů) | Konkurence stávajících a nových golfových resortů (např. ve Statenicích) |
| Množství velkých a bohatých firem se sídlem v Praze a okolí | Slevové a jiné marketingové akce konkurence |
| Přistěhovalectví majetných cizinců do hlavního města (Prahy 5) a okolí | Změna preferencí zákazníků (substituční služby, např. curling, tenis) |
| Rozšíření nabídky služeb (driving v zimním období, noční golf, prodloužení otevírací doby, wellness, low-costové členství apod.) | Poničení hřiště přírodní katastrofou (povodeň), zvěří nebo vandaly |
| Výstavba druhého 18 jamkového hřiště | Rostoucí vyjednávací síla zákazníků |

| | |
|--|---|
| Uspořádání prestižních turnajů | Nálepka sportu pro bohaté |
| Rozvoj spolupráce s akademií a s tím spojená výchova vlastních hráčů | Značné finanční náklady spojené se začátky golfu pro nové zájemce o hru (vybavení atd.) |
| Výstavba rekreačního parku a radotínské laguny | |
| Dobré vztahy se zastupiteli místní městské části | |
| Zlevnění golfu a tím zvýšení poptávky střední třídy o tento sport | |
| Zdokonalování komunikačních a IT technologií (např. trenažéry) | |
| Nalezení dlouhodobého silného finančního partnera | |

Zdroj: Čmakal (2012)

6 Zdokonalení marketingového mixu Prague City Golf Club

PCGC je profesionálně vedený a precizně organizovaný klub, který má na pozici marketingového manažera velmi schopného Mgr. Petra Šavrdou. Proto stanovení určitých návrhů na zlepšení marketingové koncepce, respektive marketingového mixu klubu, je velmi obtížné. Přesto se pokusím najít u každé složky mixu určité body, na které by se klub do budoucna měl zaměřit a mohl by zvážit i jejich případné zavedení do praxe.

6.1 Výsledky z hloubkových interview

Hloubková interview s marketingovým manažerem Mgr. Petrem Šavrdou a prezidentem a zároveň majitelem klubu Vladimírem Motlíkem proběhla v únoru letošního roku. Z nich jsem získal podstatnou část podkladů pro analýzu současného marketingového mixu PCGC a následnou PEST analýzu, Porterovu analýzu konkurenčních sil, analýzu konkurence i sestavení závěrečné SWOT analýzy. Většina otázek, týkající se marketingového mixu klubu, byla pro oba respondenty stejná, přesto jsem se pokusil některé otázky pro druhý rozhovor s panem Motlíkem pozměnit (i v souvislosti se získanými informacemi z prvního interview) a utřídit je, i s ohledem na funkci, jakou v klubu tito lidé vykonávají. V přepisu rozhovoru s prezidentem klubu jsem otázky, ve kterých se odpovědi obou dotazovaných shodují, vynechal, proto se v něm objevují převážně otázky doplňující první rozhovor či jinak formulované. Základní výsledky z těchto rozhovorů jsou pro přehlednost shrnuty v následující tabulce.

Tab. 11 Výsledky hloubkového interview s marketingovým manažerem a prezidentem klubu

| Sledované prvky | Marketingový manažer, prezident klubu |
|----------------------|---|
| Segmentace zákazníků | Zaměření na zákazníky bez věkového omezení se spádovou oblastí do 20 km (Praha a okolí), vyšší střední třída, Fee hráči, mládež |
| Konkurence | Vzhledem k lokalitě a ke kvalitě a podobnosti hřiště (Konopiště, Karlštejn, Beroun, Albatross, Černý Most, Hostivař a Hodkovičky) |
| Golfové služby | 18 jamkové hřiště (netypické skotským pojetím), puttovací hřiště Himalayas, hřiště Pitch&Putt, driving range, warm up range, putting green, chipping a putting green atd. |

| | |
|-----------------------------|---|
| Poskytované produkty | Green fee, roční fee, turnaje, členství, hrací karty, golfová výuka, půjčovna, partnerství |
| Doplňkové služby | Buggy boy, Rychlá Želva, hlídání dětí, Pro Shop, restaurace, dětská akademie, je zde možnost rozšíření a zdokonalení |
| Cena | Hodnotí spíše jako vyšší a předpokládá obecné snižování cen green fee i členství |
| Slevové balíčky, akce | Reciprocity s jinými resorty, množstevní slevy na počet fee, roční fee, balíčky s akademií, výhody pro rodinné příslušníky, ranní golf na druhé devítce |
| Distribuce | Vynikající dostupnost, využití přímé i nepřímé distribuční cesty (incommingové agentury) |
| Propagace | Kampaň „Hraj golf, změň život“, facebook, nízký rozpočet na propagaci, manažer je spíše reklamo-skeptik |
| Cíl marketingové komunikace | Dnešní průměr cca 70 zákazníků denně navýšit na 90 – 100. |
| Reklama | Bartery s mediálními agenturami, direct mail, server golf.cz, server ČGF, používá se především na specifické prvky a produkty |
| Podpora prodeje | Míče a score karty s logem, akceptování sphere card |
| Personál | Hodnotí jako vynikající, výborný kolektiv, lidský a domácí přístup k zákazníkům, výhodou je nízký počet recepčních |
| Proces | Provozní doba je v sezóně určována v závislosti na východu a západu slunce. Prodej probíhá přes recepci, webový portál, online rezervace, Golf Club program |
| Prezentace | Hodnotí kladně především restauraci a design klubovny, komfortnost a čistotu šaten |
| Zjišťování spokojenosti | „Ústní průzkum“, komunikace pracovníků se zákazníky klubu a agenturami pořádajícími turnaje |
| Budoucí plány | Odstranění nedostatků, výstavba druhé osmnáctky, uspořádat prestižní turnaj, postupně zvyšovat návštěvnost resortu, rozvoj akademie |

Zdroj: Čmakal (2012)

6.2 Návrhy zdokonalení marketingového mixu Prague City Golf Club

6.2.1 Produkt

Navržení nových produktů je dosti obtížné. V golfovém prostředí to povětšinou funguje na té bázi, že pokud se určitý nový produkt nebo služba ujme v jednom resortu,

tak následuje zavedení obdobného produktu v areálech ostatních. Přesto se pokusím navrhnout změny, které by mohly přispět ke zvýšení spokojenosti zákazníků a kvality resortu. PCGC se přizpůsobil trendu rostoucího počtu fee hráčů a naopak klesající oblíbenosti dlouhodobých členství, a tak pozměnil svou počáteční strategii, což vnímám velmi pozitivně.

Ze SWOT analýzy vyplynula absence některých doplňkových služeb, především wellness, které by jistě vylepšily image již tak luxusního resortu v očích zákazníků. S takovouto doplňkovou službou jsou samozřejmě spojeny i určité náklady. Nemuselo by se však jednat o velké wellness centrum, spíše bych se přiklonil k jedné vířivce pro 4 až 6 osob a menší sauně. To by také korespondovalo se snahou klubu vytvořit příjemnou domácí atmosféru. Členové klubu a majitelé ročních green fee by měli přístup do relaxační části zdarma a nečlenové by si v případě zájmu připlatili menší částkou k ceně green fee. Dále by v resortu mohl v jedné z nevyužitých místností působit masér, který by ani nemusel být zaměstnancem klubu, tudíž finanční náročnost na zajištění této služby by byla minimální. Ten by hráčům nabízel různé druhy masáží, od sportovních a relaxačních, až po módní čokoládové apod. Objednávání by probíhalo buď telefonicky přímo s masérem nebo přes recepci klubu.

Golf je outdoorovým sportem a jako takový je velmi závislý na východu a západu slunce, kdy se kvůli tomu v průběhu roku otevírací doba značně mění. Proto by bylo jistě zajímavé část hřiště osvětlit, což by kromě prodloužení provozní doby mohlo přinést i zajímavý marketingový produkt „golf pod noční Prahou“, což by resortu přineslo i velmi zajímavou reklamu. Zpočátku by se mohlo jednat o pátky a soboty do 24. hodiny, v případě velkého zájmu o tento produkt by bylo možno postupně uvažovat i o jiných dnech.

S otevírací dobou velmi souvisí i další návrh na zlepšení, kterým by se resort mohl zabývat. Tím je zprovoznění tréninkových ploch, hlavně driving range nebo i jiné části hřiště v zimních měsících. Samozřejmě především u hřiště by byla jistá závislost na počasí, ale například v loňském roce bylo ještě po celý listopad, prosinec i část ledna počasí velmi příznivé, přesto byl resort od 20. listopadu uzavřen. V případě driving range by se jednalo de facto pouze o nákup tepelných zářičů, které zpříjemňují hru hráčům při nižších teplotách, a opět by se nejednalo o nikterak závratné investice.

S sebou by to přinášelo jisté nároky na platy zaměstnanců, ale těch by bylo v zimních měsících v resortu pouze nezbytně nutné množství.

PCGC má dle mého názoru dostatečnou nabídku balíčků pro své zákazníky. Jistou mezeru vidím v možnosti vytvořit určitý typ balíčku „family“, který by napomohl přilákat k této hře celou rodinu. Jednalo by se o balíček zahrnující vstup pro 3 osoby, z nichž alespoň jedna musí být otec nebo matka. Jistě by bylo také přínosné skloubit ve stejný čas společné kurzy pro rodiče a jejich děti, kdy rodiče by byli u jednoho trenéra a děti u druhého, a využili by tak společný čas. Další novinka by se zaměřovala na studenty, jelikož je žádoucí, aby resort, jenž se může pochlubit příkladnou prací s mládeží, poskytoval produkt v podobě např. 20 % zlevněného green fee i této skupině zákazníků, kteří z určitých důvodů nechtějí být členy akademie. Opravňoval by vlastníky ke vstupu na hřiště ve všední dny, především v odpoledních hodinách mezi 13. a 17. hodinou, a jistě by napomohl naplnit kapacitu hřiště.

Další produkt, kterým bych se pokusil zvýšit obsazenost hřiště a docílit tak jeho maximálního využití, představuji pod názvem „Západ“. Jednalo by se o možnost hrát golf především v letních měsících při západu slunce. Služba by zahrnovala hru od první do deváté jamky s tím, že by golfista do zavírací doby nemusel stihnout všechny, ale prošel by například jamek šest atd., respektive kolik by jich on sám stihl. Zákazník by platil 50 % běžného fee za devítijamkové hřiště. Začátek, respektive hodina, od které by byla tato služba poskytována, by se určovala každý týden individuálně, podle podmínek viditelnosti.

Golfový klub spolupracuje s několika cestovními agenturami, které do ČR přiváží zahraniční klientelu. Vytvoření balíčků, spojených s prohlídkou Prahy apod., pro tyto zákazníky by bylo organizačně i finančně poměrně náročné, proto tuto kooperaci shledávám velmi rozumnou. Přesto si myslím, že možnosti ubytování, jakkoli je kapacitně omezené, a stravování přímo v areálu vybízí k zavedení balíčku např. pod názvem „Golfové víkendy“, který by tyto služby spojil se samotnou hrou golfu a případnou návštěvou již zmiňovaného wellness. Tento balíček by se zaměřoval na českou klientelu z jiných koutů republiky, které se nevyplatí do resortu dojíždět. Zahrnoval by ubytování na dvě noci, stravu v restauraci a neomezený vstup na golfové plochy a wellness v době pobytu. S plánovanou výstavbou radotínské laguny by tento produkt jistě ještě více nabyl na zajímavosti.

Dalším důležitým pilířem klubu je golfová akademie, která by se měla postupně rozrůstat a jejímž vyvrcholením by mělo být vytvoření jednoho z největších golfových center tohoto druhu v ČR. Ani tak návrhem jako spíše přáním je, aby resort naplnil své plány a vytvořil tak internátní sportovní školu se zaměřením na golf. Určitý potenciál vidím ve spolupráci s okolními školami a školkami. V dopoledních hodinách, kdy jsou tréninkové plochy méně vytížené, by zde byla možnost pořádat mimořádné hodiny tělesné výchovy pod vedením cvičitelů a přiblížit tak golf širokému spektru dětí, z nichž některé by jistě měly zájem pokračovat ve hře a staly by se tak zákazníky akademie nebo klubu samotného. Tato služba by však byla samozřejmě poskytována pouze vybraným školám v předem zvolených dnech a časech.

Poslední návrhy na zdokonalení tohoto nástroje marketingového mixu se týkají nedostatků hřiště, o kterých pracovníci klubu samozřejmě vědí. Jedná se o nedostavěné jezero s nevzhledným panoramatem bagrů, postupné zdokonalování greenů apod.

6.2.2 Cena

Cena je v dnešní době stále více a více důležitá, a to i v golfovém prostředí, jež je zaměřeno především na majetnější skupinu obyvatel. Pro naplnění kapacity hřiště a zpřístupnění tohoto krásného sportu širší veřejnosti je však nezbytné golf obecně zlevnit. I proto si myslím, že PCGC bude muset zlevnit jak green fee alespoň na hranici 1000 Kč, tak i členství. Snížení cen však nemusí znamenat výpadek v příjmech klubu, jelikož by se zlevnění jistě promítlo do vyšší návštěvnosti areálu.

Tato složka marketingového mixu je jedinou, která se u jednotlivých klubů výrazně liší, protože všechny areály jinak poskytují velmi podobné základní služby. Obrovským krokem k získání početnější členské základny by jistě bylo zavedení tzv. low-costového členství po vzoru Hostivaře a dalších. Toto zlevněné členství by stálo 2 900 Kč a zákazníkům by kromě federační karty nezajišťovalo žádné velké výhody. Jednalo by se například o 10 % slevu na poplatky za hru, minimální slevu v restauraci apod. Pokud by si tento produkt nakoupilo alespoň několik stovek lidí, znamenalo by to značný přínos pro rozpočet klubu. Navíc by se při jejich spokojenosti s hřištěm a službami celkově, mohli stát i dlouholetými návštěvníky areálu. Nesmím opomenout fakt, že tento krok by mohl prospět i tržbám v restauraci a jiným doplňkovým službám. PCGC se shodou okolností chystá podobné členství v budoucnu zavést.

Zbytečný je, dle mého názoru, i poplatek za šatnu, přestože je v golfovém prostředí velmi často využívaný. Systém slev nicméně v klubu funguje velmi dobře a například ranní golf na druhé desítce za 390 Kč se stal velkým hitem. Nebránil bych se ani zavedení výhod při doplňování flieghtu, kdy by si zákazníci 3 hry platili a 4. by měli zdarma. V jiných klubech tento produkt funguje velmi dobře, jelikož nutí zákazníky tvořit určité skupinky, což umožní lepší využití kapacity hřiště.

PCGC by měl systém slev a akcí využívat především při zavádění nových produktů pro své zákazníky a při propagaci klubu u veřejnosti. V případě zdravého fungování klubu bude moci z této politiky ustupovat. Dnes velmi oblíbený prodej přes všemožné slevové portály apod., i vzhledem k cílové skupině zákazníků, nepovažuji za výhodný a společnost by se k němu mohla uchýlit pouze v případě velké krize.

6.2.3 Distribuce

Resort má obrovskou přednost v podobě lokality, ve které se nachází, poněvadž je umístěn v těsné blízkosti Strakonické ulice. Autem je tedy jeho dostupnost na vynikající úrovni. Jistým nedostatkem by se mohl zdát chybějící chodník, který by areál spojil se zastávkou autobusů MHD. Oba pracovníci klubu mne však ujistili, že jejich zákazníci se téměř bez výjimky dopravují do resortu vlastním vozem, a proto by to bylo zbytečné plýtvání peněz.

Z tohoto hlediska se zdá tedy nezbytné, v co nejbližší době dokončit projekt parkoviště, jež především v letních měsících negativním způsobem ovlivňuje spokojenost návštěvníků. Parkoviště je pouze hliněno-šterkové, v sušším období se na něm velmi práší, a naopak, pokud je více deštivo, bývá blátivé. To, že zákazník musí po golfové hře navštívit myčku, není dobrou známkou klubu a jistě mu kazí image. Navrhují proto parkoviště vyasfaltovat nebo pokrýt jiným podobným povrchem, který by tyto nedostatky eliminoval. Do té doby by bylo na místě zamyslet se nad tím, zda nerozšířit nabídku služeb o ruční mytí aut.

PCGC má velmi propracovanou přímou i nepřímou distribuční cestu. Pro svou distribuci využívá od svých webových stránek a online rezervací, přes Golf Club program až po cestovní kanceláře.

6.2.4 Propagace

Finanční prostředky, které PCGC věnuje na marketing, popřípadě propagaci, jsou poměrně nízké a při lepším přísunu peněz do tohoto oddělení by byl klub jistě více zviditelněný. Přesto, díky velmi schopnému manažerovi, dokáže resort s pomocí minimálních nákladů vytěžit zajímavou propagaci.

I z důvodu chybějících peněžních prostředků mi nezbyvá nic jiného, než souhlasit s Mgr. Petrem Šavrdou, že peníze vložené do imageových reklam jsou u tohoto typu luxusních služeb takřka zbytečně vyhozené. Přesto jsem přesvědčen, že by prezident klubu měl přemýšlet o postupném zvyšování budgetu na tuto složku marketingového mixu. Osobně bych uvažoval nad obnovením billboardu na Strakonické ulici v oblasti Chuchle, jímž by klub o své existenci opět informoval a upozornil širší veřejnost. Ten by ale spíše měl být zaměřen na aktuální akce a nabídky, které by oslovily a přilákaly nové hráče.

Reálněji však vidím možnost zaměření pozornosti spíše na direct mail a webové servery, které golfisté nejčastěji navštěvují, jako je ČGF apod. Nákladnost na tuto formu reklamy je nesrovnatelně nižší a směřuje přímo do cílové skupiny. Jisté prostředky by firma měla věnovat na prezentaci a seznámení golfistů a novou nabídkou low-costového členství, které by se mělo zavádět a klubu by se určitě mnohonásobně vrátilo.

Velký nevyužitý potenciál vidím v reklamě a informování veřejnosti pomocí sociálních sítí. Proto bych navrhl najmout na částečný úvazek externího pracovníka, například z řad studentů, navštěvujících místní golfovou akademii, který by za nízkou mzdu nebo různé procentuální výhody z ceny golfových služeb několik hodin týdně věnoval aktualizaci facebookové stránky klubu, popřípadě utváření různých anket a akcí, jež by byly s tímto médiem spojeny. Na facebooku nebo na partnerských webových serverech by pak resort mohl pořádat jednou týdně soutěže o voucher na běžné denní green fee.

Strategie PCGC je nastavena tím způsobem, že spíše z tištěné a outdoorové reklamy ustupuje, proto bych navrhoval snažit se zvýšit povědomí veřejnosti o tomto golfovém resortu pomocí ostatních složek komunikačního mixu. Z hlediska podpory prodeje a především pozitivního PR navrhuji zvýšit spolupráci s Klárou Spilkovou, jež je již dnes tváří golfové akademie a v ČR je v golfovém světě velmi populární. Nabízí

se i spolupráce s dalšími známými sportovci a celebritami, jelikož v oblasti Prahy 5, nedaleko hřiště, má bydliště mnoho známých osobností (např. bývalý generální sportovní manažer Sparty Praha Josef Chovanec). Spolupráce by nemusela být ani finanční, mohlo by se jednat o barterový obchod, jako je tomu u mediálních agentur. Zajímavé by jistě bylo vytvořit pro zákazníky možnost zahrát si jedenkrát ročně golfový turnaj s již zmiňovanou Klárou Spilkovou. Jednalo by se o akci, kde by vylosovaní zákazníci měli možnost poměřit své síly se špičkovou českou golfistkou, která by s každým fliegthem odehrála jednu jamku a případně i poradila ostatním účastníkům, na čem by měli zapracovat.

Atraktivní by také bylo vytvoření série otevřených turnajů pro zákazníky klubu, například pod názvem Zbraslav tour. Jednalo by se o šest až osm turnajů na 18-ti jamkovém hřišti pro veřejnost, kdy by vítěz získal roční fee na následující sezonu. Obdobná soutěž by při zájmu návštěvníků mohla být organizována i na 18 jamkovém puttovacím hřišti Himalayas. Svou povahou by se tento návrh mohl řadit i do složky produktové, ale jeho hlavním úkolem bude vzbudit zájem golfistů o PCGC, proto je zmíněn až v tomto nástroji.

PR klubu vnímám velmi pozitivně, ale pro získání nových zákazníků z řad negolfistů z blízkého okolí bych navrhl pořadat každoročně den otevřených dveří, kde by návštěvníci měli možnost zdarma vyzkoušet golfové služby, včetně konzultací s golfovými cvičiteli a trenéry, což by byla i jakási forma podpory prodeje. Také bych tuto složku komunikačního mixu doplnil o vydávání tištěného magazínu, který by informoval o dění v klubu. Klubový zpravodaj by vycházel jednou, maximálně dvakrát ročně a obsahoval by například vyjádření představitelů klubu, kalendář akcí, chystané změny a novinky služeb apod. PCGC by také mohl navázat spolupráci s lokálním periodikem, v němž by pravidelnými články informovalo o novinkách v klubu. V budoucnu by mohl resort poskytovat aktuální informace svým členům i prostřednictvím MMS zpráv, jež jsou jistě zajímavější než zprávy mailové.

Ke zlepšení by rovněž mohlo dojít v oblasti merchandisingu, kdy by klub mohl, i ve spolupráci s Pro Shopem, zvýšit množství výrobků, které by nesly logo klubu a podporovaly by tak identitu zákazníků s resortem. Mohlo by se jednat kupříkladu o kšiltovky pro děti, ručníky, trička nebo propisky, vše v barvách a s logem PCGC.

Dále jsem přesvědčen, že klub by měl definovat určité motto, kterým by se jasně vymezil oproti konkurenci a které mu dodnes chybí. Není to jistě nejdůležitější bod, s nímž stojí nebo padá existence klubu, avšak zákazník i tyto drobné niance zcela určitě vnímá. Díky netypickému skotskému pojetí hřiště a s odkazem na kolébku golfu navrhuji například motto: „PCGC, zážitek pravého golfu“, popřípadě: „Zažij chuť pravého skotského golfu, hraj na Zbraslavi!“ nebo „Vychutnej si skutečný golf, hraj na Zbraslavi!“ apod. Delší slogan by mohl být doplněn vizuálně obrázkem mužů ve skotském kiltu, hrajících golf.

Pro chod klubu by bylo jistě přínosné získat silného a finančně zajištěného partnera, který by výraznějším způsobem dlouhodobě napomohl k financování dosud nerealizovaných projektů, jakým je parkoviště a mohla by jím být v budoucnu i wellness zóna. Dále by PCGC mohlo rozšířit nabídku partnerům o balíček „Turnaj“, ve kterém by firmám poskytovala za 25 000 Kč možnost partnerství firem s jednotlivými menšími otevřenými turnaji, prostřednictvím nichž by se podnik prezentoval. Například v názvu turnaje by se objevilo jméno sponzora atd.

6.2.5 Lidé

Personál je nástrojem marketingového mixu, se kterým byli oba respondenti nadmíru spokojeni, a i já jsem v době vykonávání své praxe v tomto klubu měl tu čest zjistit, že se jedná o perfektní kolektiv zaměstnanců, jimž osud PCGC není zdaleka lhostejný a dělají maximum pro jeho úspěšnost.

Nedostatky shledávám v neadekvátní jazykové vybavenosti recepčních, což není vzhledem k velkému počtu zahraničních klientů ideální stav. Proto bych navrhl, aby zaměstnavatel svým zaměstnancům, zejména recepčním a maršalům, zaplatil kurzy angličtiny, které by byly pro tyto pracovníky povinné a jistě by prospěly jejich komunikačním dovednostem s cizinci. Tyto kurzy by mohly být konány přímo v areálu resortu.

Dalším návrhem je personální obměna buggy boye, který svou práci nevykonává dle představ vedení, což negativně ovlivňuje spokojenost zákazníků. Buggy boy je jednou z prvních osob, se kterou se návštěvníci klubu setkávají a často tak ovlivňuje první dojem golfistů. Při výběru nového člověka na tento post je však nutné brát v potaz

nejen odborné znalosti uchazeče, ale také jeho komunikační schopnosti, a především zdvořilé a příjemné vystupování.

Na druhou stranu by vedení mohlo o své pracovníky lépe pečovat a zkvalitnit systém zaměstnaneckých výhod. Kromě již vyjednané slevy s provozovatelem restaurace by majitel mohl poskytovat vyšší finanční příspěvek na stravování a také sjednat procentuální výhodu v Pro Shopu a akademii. Navíc by každý pracovník mohl mít právo na každoroční absolvování jednoduchého kurzu pod vedením zkušeného trenéra z akademie, protože je značně žádoucí, aby zaměstnanci nejen hře rozuměli a mohli tak dobře vykonávat svou práci, ale také aby golf aktivně hráli. Doporučil bych také pořádání zaměstnaneckých večírků a pravidelných meetingů, na kterých by vedení společnosti komunikovalo s podřízenými nejen o problémech, týkajících se zákazníků, ale i pracovníků samotných.

6.2.6 Proces

Návrhy na změnu otevírací doby zmiňuji již v kapitole „Produkt.“ PCGC pro urychlení a zkvalitnění procesu poskytování služeb využívá hned několika prvků, přesto si myslím, že jejich možnosti nejsou zdaleka naplněny. První návrh v této oblasti se týká online rezervací. Ty nejsou zdaleka dotaženy k dokonalosti. Umožňují sice objednat zákazníka bez kontaktování personálu, což šetří recepčním čas, který tak mohou věnovat přítomným návštěvníkům, co ale zákazníkům nenabízí, je platba této služby přes internet nebo kartou a golfista je tak nucen při příjezdu do klubu stejně platit na recepci. Tento nedostatek, dle mého názoru, nebude příliš obtížné odstranit a klienti ho bezpochyby budou kvitovat.

Dalším cílem by mělo být zviditelnit a více propagovat Golf Club program, který je v zahraničí velmi populární a zcela jistě by zvýšil komfortnost objednávky pro zákazníky a na straně druhé i obsazenost hřiště. Profitovat by z něho tedy mohli jak zákazníci, tak klub samotný.

Oba respondenti jsou přesvědčeni, že mají od svých zákazníků dostatečný feedback, přesto bych navrhl zavést knihu spokojenosti resp. nespokojenosti návštěvníků, kde by klienti mohli vedení sdělovat své ohlasy i jinou cestou. Mohlo by se jednat o zápisník umístěný v místě recepce, ale především pak o jeho elektronickou podobu umístěnou na webových stránkách nebo facebooku klubu. Zde by návštěvníci

mohli vyjadřovat své názory na klub a poskytovat mu tak důležité podněty, které by pak vedení mělo zohlednit při směřování klubu. Kromě jednoduchého chatu by webové stránky obsahovaly ankety zaměřené na konkrétní služby, personál apod.

Pro klub by bylo rovněž přínosné zvýšit spolupráci s ostatními kluby, například s Erpet Golf Centrem, se kterým má PCGC dlouhodobě dobré vztahy. I kvůli rozvoji akademie vidím jako nezbytné oslovovat základní a střední školy v dojezdové vzdálenosti klubu. Resortu by se také jistě vyplatilo navázat spolupráci se sportovní organizací i mimo golfové prostředí. Nabízí se například tenisové centrum LTC Zbraslav, které se nachází nedaleko klubu. Společnosti by svým zákazníkům moly připravit vzájemné procentuální slevy apod.

6.2.7 Prezentace

PCGC je klubem luxusním, který nabízí zákazníkům komfortní klubovnu s restaurací a dnes již velmi kvalitní hřiště s výborným greenem. Příjemná „lidská“ atmosféra, čistota a vůně šaten i ostatního zázemí utváří výborný celek. Podniku mírně uškodilo příliš brzké otevření, což ale z dnešního pohledu již nelze vzít zpět, a tak je pasován do role jakéhosi rebela českého golfu, kdy jedni ho milují a druzí nenávidí. Myslím, že cesta, kterou se tento klub vydal, je správná a v budoucnu bude úspěšný.

Jediným návrhem v této oblasti by bylo častější vyvážení odpadků v průběhu pořádání větších akcí, jako bylo ME družstev juniorů, protože povalující se prázdné pet lahve a slupky od banánů u koše jistě nepůsobily příliš vzhledně.

Celkové vnímání klubu návštěvníky je komplexem všech výše zmíněných faktorů. Pokud by PCGC odstranil alespoň některé nedostatky a část mnou navržených bodů zavedl do praxe, jeho image v očích zákazníků by jistě dále stoupala.

7 Diskuze

V této kapitole se zaměřím na metodiku marketingového výzkumu, který jsem využil v mé bakalářské práci. Dále se také zmíním o analýze konkurence (scoring model) a o faktorech, jež mohly více či méně ovlivnit případnou korektnost a nestrannost dosažených výsledků.

Pro zhodnocení marketingového mixu Prague City Golf Club s následnými návrhy na jeho případné doplnění a zdokonalení jsem si jako jeden z nejdůležitějších zdrojů podkladů zvolil kvalitativní metodu sběru dat, a to hloubkové rozhovory s majitelem a zároveň prezidentem klubu PCGC panem Vladimírem Motlíkem a s marketingovým manažerem Mgr. Petrem Šavrdou. Zvolená metoda mi umožnila prozkoumat jednotlivé nástroje marketingového mixu relativně podrobně. Získal jsem tak velmi dobrý základ pro pochopení celkového fungování klubu a poskytování služeb v něm, respektive jednotlivých složek marketingového mixu resortu. Jak už zmiňuji výše, jednotlivá interview probíhala počátkem února letošního roku v areálu PCGC a oběma aktérům vděčím za velkou vstřícnost a otevřenost, přestože odpovídali i na některé méně příjemné otázky, týkající se nedostatků hřiště či personálu.

Činitelé, jež zcela jistě alespoň zčásti ovlivnily výsledky daného zkoumání, jsou následující. Za prvé je to fakt, že oba zpovídání gentlemani jsou spjati s klubem, a přestože se snažili o maximální nezájatost, tak stoprocentně nestranní být z prostého důvodu nemohou. Za druhé je to otázka citlivosti některých získaných dat a informací, kdy si klub musí některé údaje chránit, aby se nedostaly ke konkurenci. Z tohoto důvodu jsem například přesné částky v rozpočtu nebo jména konkrétních osob nemohl zveřejnit, jelikož se jedná o interní informace, které si klub nepřál publikovat. Stejně tak nemohu zveřejnit některé diskrétní pasáže rozhovorů, aby nedošlo k poškození zpovídáného nebo dokonce klubu samotného. Na druhou stranu mohlo pozitivní roli sehrát roční období, kdy interview probíhala, protože přes zimu je klub veřejnosti uzavřen a oba respondenti tak měli na odpovídání mých otázek dostatek času a nebyli ovlivněni případným tlakem na řešení akutních problémů. V tomto období se také hodnotí uplynulá sezóna a vrcholí příprava na novou, což mi díky ochotě manažera umožnilo přístup k velmi důležitým a zajímavým informacím, jež jsem mohl použít jako podklady pro mou práci.

Získané výsledky jsou velmi dobře aplikovatelné, jelikož pocházejí od pracovníků klubu, a tedy odrážejí realitu v praxi, přesto k jistému zkreslení v některých bodech zajisté mohlo dojít. Nelze tak tvrdit, že výsledky jsou zcela směrodatné. Pro komplexnější analýzu marketingového mixu klubu a jeho postavení v rámci konkurence by nicméně bylo na místě vyzpovídat i manažery konkurenčních areálů. Stejně tak by bylo vhodné výzkum případně doplnit o dotazníkové šetření zákazníků klubu samotného, v lepším případě i klubů konkurenčních, což by jistě napomohlo k ucelenějšímu zhodnocení marketingového mixu a získali bychom tím pohled nejen pracovníků, ale i opačné strany, tedy zákazníků. Nutné je ale dodat, že provedení dotazníkového šetření v golfovém prostředí není nic jednoduchého, protože ze zkušeností marketingového manažera klubu vím, že ochota golfistů vyplňovat dotazníky a s tím související jejich návratnost, jsou velmi nízké. Velmi zajímavé by také bylo porovnání PCGC například s Hodkovičkami nebo hostivařským resortem, což je klub se zcela odlišnou politikou.

Závěrem se ještě musím vrátit k analýze konkurence, kde jsem použil tzv. scoring model. Pozici sledovaných resortů jistě ovlivnil výběr parametrů a jejich pojetí, či začlenění do kategorie důležitosti, což analýzu do jisté míry zkreslilo. Určitě zde nalezneme kritéria, která jsou přinejmenším diskutabilní, jako je například dostupnost. Objektivní zcela jistě není ani hodnocení vybraných měkkých ukazatelů na serveru www.golfczech.cz, jelikož v podobných anketách často hlasují lidé, kteří jsou spjati s kluby, což se projevuje v pozitivních ohlasech, nebo jsou to naopak velmi nespokojení zákazníci. Nejedná se tedy o hodnocení nestranné a odborné poroty. Důležitým faktorem v podobných srovnáních je také očekávání návštěvníků. Odlišné je například v případě resortu na Karlštejně, Konopišti apod. a zcela jiné je v Hodkovičkách. Nalezení objektivní analýzy jednotlivých golfových areálů je však velmi obtížné, neboť i anketa, kterou je každoročně vyhlašován golfový resort roku, je značně ovlivněna tím, že v ní hlasují převážně členové jednotlivých klubů a zvýhodňuje tedy resorty zaměřené na členy, a naopak PCGC se díky nízkému počtu členů v hodnocení zpravidla ani neobjevuje, přestože se jedná o resort špičkových kvalit.

V prostředí golfu jsou zákazníci velmi nároční a stále větší důležitost se přikládá především tzv. měkkým kritériím, jimiž je u služeb například personál. S rostoucí konkurencí v Praze a okolí je však třeba mít na vynikající úrovni i tvrdá kritéria kvality,

jako jsou dostupnost, respektive poloha resortu vůči bydlišti, cena apod., neboť to jsou parametry, které jsou pro úspěšnost klubu stále nejvýznamnější.

8 Závěry a doporučení

Cílem bakalářské práce byla implementace marketingového mixu Prague City Golf Club, tedy nejprve analýza současných nástrojů marketingového mixu a posléze navržení jistých doporučení, která by vedla ke zdokonalení a zefektivnění klubu.

K dosažení zmíněného cíle jsem použil PEST analýzu, díky níž jsem určil externí vlivy, které působí na tento resort, dále Porterovu analýzu konkurenčních sil a analýzu konkurence pomocí srovnání cen a tzv. scoring modelu, kterými jsem udělal rozbor konkurenčního prostředí a stanovil postavení PCGC v rámci jeho hlavních konkurentů v Praze a okolí. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku, tedy SWOT, je pak souhrnem analýz předchozích. Jako hlavní zdroj informací mi posloužil marketingový výzkum kvalitativního charakteru. Jednalo se o dvě hloubková interview, a to s marketingovým manažerem a s prezidentem klubu. Každá z uvedených metod přispěla ke zhodnocení marketingového mixu klubu, na jehož základě jsem stanovil podněty, které by měly napomoci ke zlepšení chodu klubu a jež jsou hlavním výsledkem mého zkoumání.

PCGC orientuje své služby hlavně na fee hráče a turnaje. Z hlediska věkového není tento sport nikterak omezen, zatímco velmi důležitý je faktor dostupnosti, kdy tento resort cílí na Prahu a blízké okolí do 20 km od areálu.

Z vnějšího prostředí klubu ovlivňuje fungování především rostoucí koupěschopnost obyvatelstva, což nahrává poskytovatelům luxusnějších služeb, jakým golf jistě je. Klub se zaměřuje na zákazníky z Prahy 5, jež je regionem s vysokým podílem HDP na osobu. Tato výhoda je ovšem tlumena již několik let trvající ekonomickou a hospodářskou krizí. PCGC profituje také z rostoucí poptávky po zdravém životním stylu a přílivu majetných obyvatel a firem ze zahraničí. Pozitivnímu PR napomáhá ekologičnost výstavby golfového areálu a obecně kladný vztah veřejnosti k obdobným projektům.

Největší hrozbou z hlediska **Porterovy analýzy konkurenčních sil** je rostoucí kompetence zákazníků, která vyvíjí tlak na snižování cen a zvyšování kvality i kvantity služeb. Důležitá je jistě i hrozba intenzivní odvětvové konkurence, jelikož přepis počtu golfových areálů v Praze a středočeském kraji, vzhledem k množství golfistů v této

lokalitě, je značný. Reálná je také hrozba substitučních produktů, která se projevuje především klesajícím zájmem o organizování velkých firemních turnajů, kdy podniky dávají přednost extrémnějším a neokoukanějším službám, jakou je například curling. PCGC má z hlediska **konkurence** z pohledu budoucího rozvoje velmi silné postavení, kdy mu především jeho umístění dává obrovskou konkurenční výhodu oproti ostatním resortům z řad silné pětky 18-ti jamkových golfových hřišť. A jsem přesvědčen, že jak kvalita služeb, tak i spokojenost zákazníků budou nadále růst.

PCGC nabízí veškerou škálu základních **golfových služeb**. V areálu prozatím však chybí relaxační služby, které jsou jedním z bodů mých návrhů. Velkou pozornost by tomuto klubu přineslo navrhované osvětlení části hřiště, což by se promítlo i do možnosti rozšíření otevírací doby, a tedy zvýšení tržeb. S rozšířením provozní doby souvisí i další návrh - na zprovoznění části hřiště, minimálně driving range, v zimních měsících. Tento návrh je celkově lépe realizovatelný, protože s sebou nenese nutnost velkých finančních investic. Další koncepty se týkají slev pro studenty, spolupráce se školami, využití prvních jamek hřiště v pozdějších hodinách, tedy golfu při západu slunce, nebo různých balíčků, které by doplnily stávající nabídku. Neposledním krokem je plánovaná výstavba druhé osmnáctky, která by resortu opět navýšila prestiž. Já osobně bych se ale v nastalé situaci spíše soustředil na nalezení partnera, který umožní odstranění některých nedostatků v klubu a jeho další rozvoj v krátkém období.

Cena hraje v dnešní době stále významnější roli, a to i u zákazníků golfových resortů, jež se řadí do bohatší skupiny obyvatelstva. Proto je nezbytné s tímto marketingovým nástrojem neustále pracovat. Je téměř jisté, že nejenom PCGC, ale i ostatní golfové areály, budou muset ceny svých služeb snižovat. Zcela zásadní roli může sehrát případné zavedení low-costového členství, jež by podstatně rozšířilo členskou základnu golfistů zbraslavského resortu.

Umístění PCGC na okraji Prahy je vynikající a klub z této polohy také významně těží. Prodej je umožněn několika způsoby, přímou i nepřímou distribuční cestou, od klasického prodeje přes recepci, až po vynikající spolupráci s cestovními kancelářemi, kterou se klub může pyšnit. Přesto určitým problémem v této složce marketingového mixu je parkoviště, které je v alarmujícím stavu a mělo by se dle mého názoru stát prioritou. Vzhledem k neměnné výši finančních příjmů se však bohužel objem výdajů na marketing a obzvláště **propagaci** v nejbližší době pravděpodobně

výrazněji nezvýší. Proto shledávám naprosto v pořádku orientaci podniku na direct mail a jiné levnější formy reklamy. Ale i v této oblasti se nabízí možnost rozvoje, ať už se týče facebooku, zavedení magazínu, přes spolupráci s Klárou Spilkovou, až po slogan či další PR a akce na podporu prodeje. Dle mého názoru a s ohledem na finanční náročnost některých projektů, by pro PCGC byl jistě značným přínosem vstup silného strategického partnera, který by tak umožnil odstranění některých nedostatků a rozvoj v co nejkratším čase.

Jednou z nejsilnějších stránek PCGC je **personál**, což mi i potvrdili oba pracovníci klubu, jenž si zakládá právě na příjemné domácí atmosféře. Jazykové vybavení některých zaměstnanců, především recepčních, však není ideální a vedení by tak mělo podporovat vzdělávání v této oblasti zavedením kurzu angličtiny. Důležitá je také změna osoby buggy boye, kde by z této doplňkové služby klub jistě mohl v budoucnu získávat u svých zákazníků kladné body, protože se jedná o nadstandard, který drtivá většina klubů neposkytuje. Určitý posun by byl žádoucí i z hlediska zaměstnaneckých výhod a komunikace s pracovníky, například pořádáním pravidelných meetingů.

V oblasti **procesu** poskytování služeb se klub snaží udělat pro spokojenost a komfortnost zákazníků maximum a může se pochlubit hned několika prvky, jako je online rezervace, jež by ovšem vyžadovala mírné vylepšení, nebo Golf Club program. Spokojenost zákazníků vnímá klub prostřednictvím počtu návštěvníků a na základě komunikace s nimi. Pro doplnění informací by jistě bylo dobré zavedení určitých anket a možnosti ohlasů na webových stránkách PCGC.

PCGC si buduje vzhledem exteriéru i interiéru atmosféru luxusu. To se dle mého názoru v mnoha oblastech daří výborně, ale v některých už méně. I tak je standard tohoto klubu na velmi vysoké úrovni a v budoucnu se bude jistě ještě zlepšovat.

Věřím, že změny, které navrhuji, budou napomáhat ke zdokonalování služeb klubu a jeho postavení na trhu. PCGC je precizně organizovaný klub a své služby neustále a koncepčně upravuje ke spokojenosti zákazníků. Některými mnou navrhovanými změnami, především těmi méně nákladnými, se bude vedení zabývat. Jiné, jako například dokončení parkoviště, je již ve fázi příprav, zatímco low-costové členství bylo, nezávisle na mé bakalářské práci, na nadcházející sezónu zavedeno.

Předpokládám, že PCGC neustoupí z nastoleného trendu a bude nadále odstraňovat drobné nedostatky, kterých si je vědom. Vylepší tím své postavení v očích golfové veřejnosti a stane se jedním z nejvyhledávanějších a nejkvalitnějších resortů ve středních Čechách.

9 Seznam použité literatury

- [1] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vydání. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [3] HANZELKOVÁ, A.; KEŘKOVSKÝ, M.; ODEHNALOVÁ, D.; VYKYPĚL, O. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [4] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [5] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada Publishing., 1992. 365 s. ISBN 80-85424-83-5.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing Strategie a trendy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] KOTLER, P. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. Přel. V. Dolanský; S. Jurnečka. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [8] KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [9] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing management: analýza, plánování, realizace, kontrola*. Praha: Victoria Publishing, 1991. 710 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [10] KOTLER, P.; KELLER, K. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [12] MCDANIEL, D.; GATES, H. *Marketing research essentials*. 2. vydání. Cincinnati: Taylor & Francis, 1998. 462 p. ISBN 0-538-87-669-7.
- [13] MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport marketing*. Leeds: Human Kinetics, 2000. 441 p. ISBN 0-88011-877-6.
- [14] NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [15] PELSMACKER, P. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

- [16] PRIDE, O. C., FERRELL, M. *Marketing: concepts and strategies*. Boston: Houghton Mifflin Company, 2006. 610 p. ISBN 0-618-47446-3.
- [17] PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [18] SVATOŠ, M. a kol. *Zahraniční obchod. Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2009. 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0.
- [19] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [20] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [21] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Odborné články:

- [22] HOMMEROVÁ, D.; KRÁLOVÁ, L. *Analýza podpor marketingové činnosti využívaných firmami v České Republice*. Technická universita v Liberci. 2009, č. 3, s. 77-89. ISSN 1212-3609.
- [23] PILÍK, M. *Nové marketingové trendy jako příležitost zvýšení vlivu marketingu na dosažení konkurenčních výhod*. Technická univerzita v Liberci. 2008, č. 2, s. 107-119. ISSN 1212-3609.
- [24] SIMOVÁ, J. *Způsob diferencovaného řízení vztahů se zákazníky podle jejich hodnoty pro podniky v sektoru služeb*. Technická univerzita v Liberci. 2007, č. 2, s. 118-127. ISSN 1212-3609.

Internetové zdroje:

- [25] Albatross Golf Resort [online]. 2012, [cit. 2012-02-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.albatross.cz/>>.
- [26] Beroun Golf Resort [online]. 2009, [cit. 2012-02-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.golfberoun.cz/>>.
- [27] Česká golfová federace [online]. 2008, [cit. 2012-02-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.cgf.cz/>>.
- [28] Český statistický úřad [online]. 2012, [cit. 2012-02-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.
- [29] Facebook – Prague City Golf Club [online]. 2012, [cit. 2012-02-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.facebook.com/pages/PRAGUE-CITY-GOLF-CLUB/171895113621/>>.

- [30] Golf – Golf v ČR a SK [online]. 2007, [cit. 2012-02-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.golfczech.cz/>>.
- [31] Golf&Country Club Hodkovičky [online]. 2008, [cit. 2012-02-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.hodkovicky.cz/>>.
- [32] Golf Hostivař [online]. 2010, [cit. 2012-02-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.golfhostivar.cz/>>.
- [33] Golf Resort Black Bridge (Černý Most) [online]. 2010, [cit. 2012-02-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.grcm.cz/>>.
- [34] Golf Resort Karlštejn [online]. 2012, [cit. 2012-02-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.karlstejn-golf.cz/>>.
- [35] Golf Resort Konopiště [online]. 2012, [cit. 2012-02-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.gcko.cz/>>.
- [36] Golfové hřiště [online]. 2012, [cit. 2012-02-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.golfova-hriste.cz/>>.
- [37] Informační systém Masarykovy Univerzity [online]. 2011. [cit. 2011-11-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.is.muni.cz/>>.
- [38] Městská část Praha 5 [online]. 2010, [cit. 2012-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.praha5.cz/>>.
- [39] Městská část Praha Lipence [online]. 2010, [cit. 2012-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.praha-lipence.cz/>>.
- [40] Městská část Praha - Zbraslav [online]. 2010, [cit. 2012-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.mc-zbraslav.cz/>>.
- [41] Prague City Golf Club [online]. 2010, [cit. 2012-01-31]. Dostupné z WWW: <<http://www.praguecitygolf.cz/>>.
- [42] Zbraslav Golf Academy [online]. 2010, [cit. 2012-01-31]. Dostupné z WWW: <<http://www.zbraslavgolfacademy.cz/>>.

10 Seznam příloh

Příloha č. 1: Seznam obrázků

Příloha č. 2: Seznam tabulek

Příloha č. 3: Seznam grafů

Příloha č. 4: Nabídka reklamního plnění Prague City Golf Club na rok 2012

Příloha č. 5: Interview

Příloha č. 6: Slovník základních pojmů

Příloha č. 7: Foto: prostory Prague City Golf Club

Příloha č. 1: Seznam obrázků

Obr. 1 Model pěti sil podle Portera

Obr. 2 Mapa hřiště

Obr. 3 Znak klubu

Obr. 4 Organizační struktura Prague City Golf Club o.s.

Obr. 5 Organizační struktura Czech National Golf Resort s.r.o.

Příloha č. 2: Seznam tabulek

- Tab. 1 Příklady faktorů používaných při PEST analýze
- Tab. 2 Analýza konkurence – srovnání cen
- Tab. 3 Analýza konkurence – scoring model
- Tab. 4 Analýza konkurence – scoring model, body
- Tab. 5 Ceny vstupů
- Tab. 6 Ceny vstupů – tréninkové plochy
- Tab. 7 Ceny půjčového
- Tab. 8 Ceny členství
- Tab. 9 PESTEL analýza
- Tab. 10 SWOT analýza PCGC
- Tab. 11 Výsledky hloubkových interview s marketingovým manažerem a prezidentem klubu

Příloha č. 3: Seznam grafů

Graf 1 Struktura příjmů PCGC za rok 2011

Graf 2 Vývoj průměrné mzdy v ČR v letech 2000 – 2011 (Kč)

Graf 3 Vývoj HDP na obyvatele v ČR a v Praze 2000 – 2010 (Euro)

Graf 4 Vývoj inflace a růstu HDP v ČR v letech 2000 – 2011(v procentech)

Příloha č. 4: Nabídka reklamního plnění Prague City Golf Club na rok 2012

Možnosti partnerství

1. Partnerství – Golfové hřiště

- Generální partner
- Partner automobilové značky
- Partner 3 PAR jamky
- Partner 4 a 5 PAR jamky
- Partner jamkovišť
- Reklamní banner

2. Partnerství – Driving range

- Reklamní banner
- Plotová pole mezi odpališti
- Driving range balls

Zdroj: Prague City Golf Club (2012)

Typy partnerů

1. Generální partner – cena 1 800 000 Kč

- 7 reklamních ploch v areálu – celkem 25 m²
- 4 parkovací stání s označením loga partnera
- Umístění loga partnera v klubové restauraci v sektoru VIP lounge
- Uspořádání dvou golfových turnajů na klíč
- Uspořádání golfové akademie k získání golfové způsobilosti – 10 osob (10 lekcí)
- Uspořádání golfové akademie pro pokročilé - 10 osob (10 lekcí)
- 8 x roční hrací karta bez omezení a 2 x buggy
- Uvedení loga partnera v klubové turnajové sérii cca 15 turnajů (presented by...)

2. Auto partner – cena 1 200 000 Kč + zapůjčení služebního vozu

- 4 reklamní plochy v areálu – celkem 19 m²
- Umístění prezentačního vozu v areálu resortu
- 2 parkovací stání s označením loga partnera
- Umístění loga partnera v klubové restauraci v sektoru VIP lounge
- Umístění loga partnera na 12 buggy
- Uspořádání golfového turnaje na klíč
- Uspořádání golfové akademie k získání golfové způsobilosti – 8 osob (10 lekcí)
- Uspořádání golfové akademie pro pokročilé - 8 osob (10 lekcí)
- 4 x roční hrací karta bez omezení a 1 x buggy

3. Partner 3 PAR jamky – cena 120 000 Kč + cena za Hole in One

- Reklamní plocha 2 x 1 m v prostoru parkoviště
- Reklamní plocha 65 x 80 cm na informační tabuli vybrané jamky
- Možnost umístění vlastních reklamních odpalovacích kamenů
- Vypsaná soutěž Hole in One na vybrané jamce
- Roční hrací karta bez omezení

Ukázka reklamní plochy pro partnera 3 PAR jamky



Zdroj: Prague City Golf Club (2012)

4. Partner 4 a 5 PAR jamky – cena 80 000 Kč

- Reklamní plocha 2 x 1 m v prostoru parkoviště
- Reklamní plocha 65 x 80 cm na informační tabuli u vybrané jamky
- Umístění vlastních reklamních odpalovacích kamenů
- Roční hrací karta bez omezení

Ukázka reklamní plochy pro partnera 4 a 5 PAR jamky



Zdroj: Prague City Golf Club (2012)

5. Partner jamkovišť – cena 120 000 Kč

- Reklamní plocha 2 x 1 m v prostoru parkoviště
- Umístění vlajek s logem partnera na všech 18 jamkovištích na 30 dní
- Roční hrací karta bez omezení

Ukázka reklamní plochy pro partnera jamkovišť



Zdroj: Prague City Golf Club (2012)

6. Reklamní banner

Cena 100 000 Kč

- Reklamní plocha 2 x 1 m u parkoviště na hlavní budově
- Roční hrací karta bez omezení

Cena 50 000 Kč

- Reklamní plocha 2 x 1 m na driving range
- Roční hrací karta na jméno

Ukázka reklamní plochy na driving range



Zdroj: Prague City Golf Club (2012)

Cena 50 000 Kč

- Reklamní plocha 1,5 x 0,6 m na parkovišti resortu
- Roční hrací karta na jméno

7. Driving range balls – cena 120 000 Kč

- Umístění loga partnera na všech tréninkových míčích (celkem 10 tis. ks driving range balls)
- Roční hrací karta bez omezení

Ukázka reklamní plochy driving range balls



Zdroj: Prague City Golf Club (2012)

8. Reklamní banner – cena 120 000 Kč

- Plotová pole oddělující jednotlivá odpaliště – velikost a tvar dle dohody, možnost umístění na krytá i venkovní odpaliště
- Vlajky na chipping a putting greenech
- Roční hrací karta bez omezení

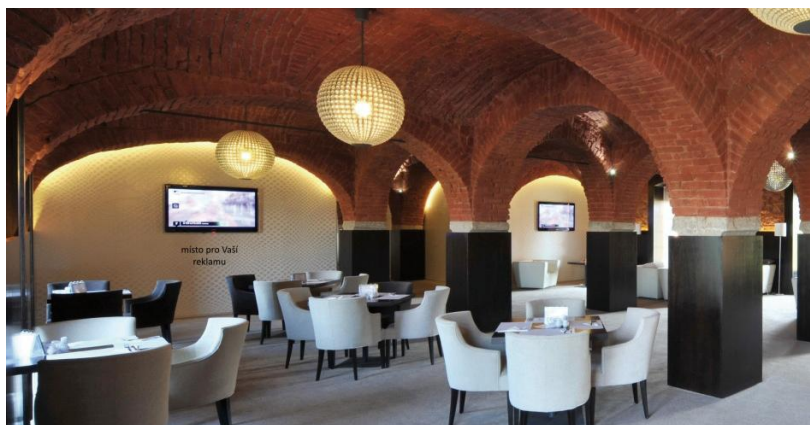
Ukázka reklamní plochy - plotová pole mezi odpališti



Zdroj: Prague City Golf Club (2012)

Ukázka dalších reklamních ploch v areálu





Zdroj: Prague City Golf Club (2012)

Příloha č. 5: Interview

Záznam z rozhovoru s manažerem marketingu Mgr. Petrem Šavrdou (PŠ) byl pořízen v kanceláři managementu klubu PCGC. Přepis zvukového záznamu je upraven a zkrácen.

1) Kdo vlastní areál, kdo ho provozuje (hřiště, restaurace, obchod)? A jaká byla historie vzniku a vývoje Prague City Golf Club?

PŠ: Veškeré pozemky v areálu patří rodině Bartoňů. Ti původně vlastnili i budovy, které od nich nedávno koupil investor jiný. Celý areál má v nájmu s opcí na 50 let společnost Czech National Golf Resort s.r.o., jejímž majitelem je Vladimír Motlík, a od letošního roku do ní vstoupil společník druhý. Podnik má tedy v pronájmu jak půdy, tedy i hřiště, tak budovy v areálu. Pan Motlík dále založil Prague City Golf Club o.s., který sdružuje členskou základnu a pod jehož názvem se resort prezentuje.

2) V golfovém prostředí se velmi často můžeme setkat s tím, že každá organizační složka má jiný název. Jak je tomu u vás?

PŠ: Existují zde současně 2 společnosti, Czech National Golf Resort s.r.o., která je společností s ručením omezeným, jež je zde kvůli reklamě a businessu, a občanské sdružení Prague City Golf Club o.s., kdy každý klub, který je ve federaci, musí být občanským sdružením. Kromě toho zde funguje i Zbraslav Golf Academy, která byla dříve součástí společnosti, ale nyní vystupuje jako společnost samostatná, přesto ale chceme navenek působit jednotně.

3) Jaký je model organizační struktury společností?

PŠ: Organizační struktura občanského sdružení je popsána ve stanovách klubu a je velmi jednoduchá. Skládá se pouze ze správní rady, která je složena z pěti lidí včetně prezidenta a viceprezidenta klubu, a valné hromady, jež se pořádá minimálně jednou ročně. Valná hromada tedy volí správní radu a ta posléze volí prezidenta. V organizační struktuře CNGR je nejvyšším orgánem jednatelem, který podnik založil a také ho vlastní, pod nímž je ředitel resortu, a dále už se to dělí na jednotlivé úseky, jako je provoz, marketing a obchod a finance, pod nějž dříve spadalo i účetnictví. To je ale nyní děláno externě účetní firmou z Českých Budějovic. Do provozu se řadí i recepce, marshalové a údržba hřiště a marketing je rozdělován na eventy a reklamu.

4) Kolik stálých zaměstnanců má Prague City Golf Club a kolik brigádníků najímáte přes letní sezonu?

PŠ: Všichni pracovníci jsou zaměstnanci CNGR. Dohromady má resort 25 zaměstnanců, z toho 3 recepční, 10 greenkeeperů, 3 marshalové a dalších 5 pracovníků zde působí na dohodu o provedení práce. Při pořádání větších akcí pak vypomáhají děti z akademie jako brigádníci, i neplaceným způsobem jako dobrovolníci. To nastává ale v opravdu velmi výjimečných případech.

5) S jakým rozpočtem hospodaří Prague City Golf Club a jaká je jeho přibližná struktura (členství-příspěvky, vstupné-fee)?

PŠ: Reálný roční rozpočet se pohybuje v řádech několika desítek milionů korun. V současné době se pracuje s takřka vyrovnaným rozpočtem, především kvůli dlouhodobým leasingům na stroje a zařízení, které na výdajové straně rozpočtu představují značnou položku. Přes polovinu příjmů tvoří green fee, cca 56 %. Dalších 16 % představují turnaje, 14 % reklama, 8 % tvoří členské poplatky a hrací karty. Driving, půjčovna a provize z cateringu je zbývajících cca 6 %. Odhadované příjmy na rok 2012 předpokládají cca 4% navýšení tržeb. Největší podíl výdajů klubu tvoří mzdové náklady. Dále jsou to platby za nájemné a leasingy, tvořící cca 18 % výdajů. Významnou složkou jsou také provozní náklady, naopak výdaje na marketing a propagaci jsou velmi nízké a pohybují se průměrně mezi 1,2 – 1,5 % celkových nákladů firmy. Značná část reklamy je tedy s mediálními agenturami vyobchodovaná pomocí barteru.

6) Koho identifikujete jako vaše největší konkurenty a proč?

PŠ: Konkurenty vnímáme ze dvou spekter. Jedno je vzhledem k lokalitě, což je v podstatě Praha, a druhé vzhledem k podobnosti a kvalitě hřiště. Hlavními konkurenty, co se týče kvality hřiště a s ohledem na nejbližší okolí ve středních Čechách, je především Konopiště, Karlštejn, Beroun a Albatross, a z pozice Prahy jsou to Black Bridge, Hostivař a Hodkovičky. Já sám bych je ale nechtěl vnímat úplně jako konkurenty, spíše bychom se měli snažit více spolupracovat a navzájem si pomáhat. Naše hřiště je svým způsobem trochu kontroverzní - golfisté ho buď mají rádi, nebo ho nesnáší, a nejsou k němu moc lhostejní.

7) Jaké služby nabízíte a za jaké ceny, popřípadě jaké je jejich využívání?

PŠ: Nabízíme klasická green fee, turnaje, také partnerství v rámci našeho klubu. Dále nabízíme firemní hrací karty, roční fee, členství atd. Je toho samozřejmě více. Nesmím také opomenout golfovou výuku.

8) Jaké doplňkové služby nabízíte?

PŠ: Naše společnost je domluvena se službou Rychlá želva, dále nabízíme službu buggy boy, hlídání dětí a nachází se u nás největší pražský obchod s golfovým vybavením Pro Shop, který ovšem neprovozujeme, nicméně zákazníci ho mají v resortu k dispozici. Dále zde máme hřiště Himalayas, kdy se jedná o puttovací 18-ti jamkové hřiště, vybudované po vzoru skotského St. Andrews, které je v ČR zcela unikátní. Také zde máme malé hřiště Pitch&Putt a samozřejmě je kvalitní restaurace. Nadstavbou je i již zmiňovaná dětská akademie, která se zaměřuje na výuku mládeže a spolupracuje s místní základní školou a gymnáziem Oty Pavla, a již dnes čítá 150 až 200 dětí.

9) Jaké výhody plynou z členství ve vašem klubu?

PŠ: Při mém nástupu do práce mi bylo sděleno, že se zaměřujeme na členy. Jenže to byl bohužel špatný směr, jelikož dnešní doba je jiná a nahrává spíše opačnému trendu, tedy orientaci na fee hráče. Proto i naše politika doznala určitých změn. Dnes se zaměřujeme především na fee hráče a turnaje. Velmi oblíbené jsou také hrací karty nebo roční fee. Členové obecně v českém golfu, podle mého názoru, vymizeli a přestávají se platit vysoké členské poplatky. V ČR se mezi běžnými fee hráči a členy nedělají přílišné rozdíly. My nabízíme svým členům několik výhod. Jedná se hlavně o procentuální slevy v obchodě, restauraci a partnerských klubech apod. Za celou dobu mého působení v klubu si členství koupilo ale pouze pár desítek lidí.

10) Jaké typy turnajů pořádáte?

PŠ: Za prvé je to turnaj klasický, kdy si klient turnaj objedná a zaplatí, nebo také pořádáme turnaje pro naše partnery v rámci určitého barteru. A za třetí organizujeme také sportovní akce ve spolupráci s ČGF, jakou bylo například ME družstev juniorů. Dle startu a ceny nabízíme zákazníkům 3 základní kategorie turnajů. Fee turnaj s postupným startem z jamky č. 1, turnaj s postupným startem ze dvou jamek (č. 1 a č.

10 paralelně) a canon, kdy startuje z každé jamky jeden flieght najednou a postupně se protácejí.

11) Jaké výhodné balíčky a slevové akce nabízíte zákazníkům?

PŠ: Máme určité reciprocitu s jinými resorty, kdy si navzájem nabízíme slevu. U balíčků a slev se jedná především o nárazové akce ve slabším období. Například ranní golf na druhé devítce za 390 Kč se velmi dobře uchytil a zákazníci si tuto službu oblíbili. Nabízíme také množstevní slevy na určitý počet fee nebo roční fee. Velmi dobře fungují balíčky ve spolupráci s akademii nebo různé výhody pro rodinné příslušníky apod. Kluby se v dnešní době samozřejmě musí hodně snažit, protože golfových hřišť, především v blízkosti Prahy, je mnoho a golfistů oproti tomu proporcionálně málo.

12) Jaké vidíte nedostatky a přednosti Vašeho golfového hřiště?

PŠ: Obrovskou předností je jednoznačně naše poloha. Další výhodou je netypické hřiště, především svým skotským pojetím a určitými speciálními prvky. Velkým kladem dle mého názoru je i náš personál, zajímavý design restaurace a rozsáhlé tréninkové plochy, jako je velký driving, druhý driving - warm up, akademie a puttovací hřiště Himalayas. Hlavní nevýhodou byl jakýsi první dojem, který si golfisté udělali v roce 2009, kdy se hřiště otevřelo příliš brzy a skýtalo ještě mnoho nedostatků. To paradoxně může být z dnešního pohledu vnímáno i jako výhoda, jelikož mnozí zákazníci, kteří se k nám po delší době vrací, jsou velmi příjemně překvapeni zlepšením kvality hřiště. Některé projekty bohužel nepostupují tak rychle, jak bychom si přáli, příkladem může být parkoviště. Dalším slabším místem je nedodělané jezero, u něhož stojí bagry, a některým zákazníkům také vadí sloupy elektrického vedení, které jsou bohužel koloritem městských hřišť.

13) Co nabízíte svým klientům v zimním období?

PŠ: V zimním období jsou hřiště i driving uzavřené, a protože nejsme provozovateli indooru, tak v zimě funguje pouze několik zaměstnanců, zaměřených na administrativu. Většina pracovníků, jako marshalové a greenkeepři, mají smlouvy na dobu určitou přes sezónu a vždy na jaře se znovu přijímají.

14) Co je cílem vaší marketingové komunikace (např. počet návštěvníků denně)?

PŠ: Cílem naší marketingové komunikace je napomoci k maximalizaci zisku. Bohužel budget na marketing je velmi malý, až nulový, Já osobně jsem spíše reklamo-skeptik, kdy nevěřím, že imageová reklama s fotkou a nápisem Prague City Golf Club přesvědčí golfisty, aby nás navštívili, a neumím si představit, že se nám vyplatí zaplatit například 50 tisíc za reklamu, protože jsem přesvědčen, že tyto peníze nedostaneme zpět. Cílem je dostat na naše hřiště co nejvíce zákazníků a postupně tak naplňovat jeho capacity, což se nám určitým způsobem i daří. Dnes navštěvuje náš resort průměrně 70 zákazníků denně, v lepších dnech v sezóně to je až 100 a navyšovat tato čísla i spokojenost golfistů je naším prvotním cílem.

15) Jaké formy propagace využíváte a proč?

PŠ: K propagaci našeho resortu využíváme různé druhy propagace. První rok po otevření jsme měli billboard na Strakonické ulici a dále jsme měli reklamu, která byla vysílána během golfových přenosů na stanici Nova sport, nebo také inzerci v časopisech, specializujících se na golf. My většinou za reklamu neplatíme, protože v této oblasti s mediálními agenturami velmi dobře fungují bartery, kdy my nabízíme partnerům vouchery na hru zdarma a oni nám na oplátku udělají reklamu. Takto například spolupracujeme s Mafrou jako s exkluzivním mediálním partnerem. Z reklamy se tedy postupně stahujeme a snažíme se spíše využít jiné formy propagace, jako je například direct mail. Nyní máme dohodu se serverem golf.cz, který má přes 20 tisíc adres na golfisty, a prostřednictvím direct mailu dostaneme naši inzerci přesně do naší cílové skupiny. Mediální kampaně samozřejmě také využíváme, ale zde se spíše jedná o specifické prvky nebo produkty, které potřebujeme oznámit zákazníkům, jako je například chystané low-costové členství. Další výhodná cesta propagace je server ČGF, který navštěvuje mnoho lidí a kde je relativně levná reklama. Další velký potenciál ještě vidím ve facebooku či jiných sociálních sítích. Velkou propagací nejen našeho resortu, ale golfu obecně, byla kampaň ČGF „Hraj golf, změň život.“ Podpora prodeje se u nás využívá méně, máme míče a score karty s logem, také máme pár benefičních programů a akceptujeme např. Sphere card.

16) Jak hodnotíte dostupnost PCGC pro zákazníky (autem, pěšky)?

PŠ: Dostupnost k nám je velmi dobrá, ať už z centra nebo i z jiných koutů Prahy, protože se dopravní situace výstavbou pražského okruhu výrazně zlepšila. Drtivá většina zákazníků k nám dojíždí autem. Využíváme také přímou i nepřímou distribuční cestu. Tedy buď prodej klasicky přes recepci, přes webový portál, online rezervaci nebo přes Golf club program a incommingové agentury.

17) U služeb je veledůležitou složkou personál. Jaké mají vaši zaměstnanci benefity a jak jste spokojen s jejich profesionalitou a přístupem?

PŠ: Personál je u nás výborný a celkově tvoříme vynikající kolektiv, to se pak také projevuje na spokojenosti zákazníků. Výhodou oproti jiným klubům je, že máme pouze 3 recepční, které se tak s pravidelnými zákazníky dobře znají, což přispívá k příjemné domácí atmosféře. I marshalové, se kterými se golfisté setkávají na hřišti, jsou velmi příjemní pánové. Přístup k zákazníkům je u nás hodně lidský, na čemž si také zakládáme a čím se chceme odlišit od konkurence. Hlavním benefitem pro zaměstnance je to, že u nás mohou hrát zdarma. Další výhodou je například zvýhodněná cena obědů.

18) Jak zjišťujete u zákazníků spokojenost s vašimi službami?

PŠ: Spokojenost se službami nikterak speciálně nezjišťujeme, protože ta se projevuje především v návštěvnosti hřiště. První rok existence jsme prováděli i dotazníkové šetření, ale návratnost dotazníků nebyla příliš vysoká. Spokojenost či nespokojenost golfistů zjišťujeme především „ústním průzkumem“, tedy hlavně z komunikace zákazníků s recepcí, marshaly a dalšími zaměstnanci klubu. Já se zase stýkám s lidmi z agentur, které pořádají turnaje, takže určitý feedback jistě máme.

19) Jaká je vaše cílová skupina zákazníků (stručná charakteristika, spádová oblast)?

PŠ: Dříve to byla především vyšší a vyšší střední vrstva. Dnes jsem přesvědčen o tom, že cílová skupina zákazníků by se měla nacházet ve střední vrstvě, která tvoří 60 až 70 procent populace. I proto je nezbytné tento sport ještě výrazně zlevnit. Stropem by přitom mělo být 800 až 900 Kč za všední den a maximálně 1 200 Kč za víkendové green fee. Díky lokalitě se zaměřujeme na golfisty z Prahy 5, respektive z celého hlavního města a okolí.

20) V červenci se u vás pořádalo ME juniorů družstev do 18 let a v září pak Mistrovství republiky v puttování. Jaké byly ohlasy z pořádání takto velkých akcí Prague City Golf Club ze strany účastníků a médií a jaký přínos tyto akce vašemu klubu přinesly (například v podobě propagace apod.)?

PŠ: Určitě pro nás bylo ME důležité a převážně se nám dostalo kladných ohlasů, ať už ze strany ČGF nebo od samotných hráčů. Turnaj byl prezentován v několika médiích a na ČT 4 byl vysílán medailonek. Přesto si myslím, že tato akce zásadním způsobem neovlivnila vnímání klubu v očích zákazníků. Naším přáním do budoucna je uspořádat turnaj evropské tour žen, který by pro náš klub znamenaly daleko větší promotion. MČR v puttování není příliš velkým turnajem a považujeme jej spíše za jakési zpestření, i tak je to ale něco speciálního, co náš klub odlišuje od jiných.

21) Jaká je spolupráce se Zbraslav Golf Academy a jak vidíte její budoucnost? Dočetl jsem se o možnosti založení internátní golfové střední školy od roku 2015?

PŠ: Akademie je samostatnou společností pod názvem Zbraslav Golf Academy. Již při výstavbě areálu byla zamýšlena jako jeden ze základních pilířů tohoto centra. Dnes akademie čítá 150 až 200 dětí a spolupracuje s místní základní školou a Gymnáziem Oty Pavla v Radotíně. V budoucnu se počítá s otevřením internátní golfové střední školy, která by sídlila přímo v areálu resortu, ale to je ještě hudba daleké budoucnosti.

22) Jaké máte plány o budoucnosti PCGC? Dočetl jsem se o možné výstavbě druhé „osmnáctky“?

PŠ: Ano, takový je plán. Určitý projekt na výstavbu druhé osmnáctky již existuje a dokonce se už začalo hloubit jezero. Přesto sám nedokážu posoudit, do jaké míry je projekt reálný. Každopádně se jedná o horizont minimálně pěti let. Co se ostatních plánů týče, tak prvotní je odstranit nedostatky, které máme, a dodělat určité kosmetické úpravy, jako například parkoviště. Dalším cílem je uspořádat podobně prestižní akci, jakou bylo již zmiňované ME družstev juniorů. Také bychom rádi navyšovali návštěvnost, která se nyní v lepších dnech pohybuje okolo 100 golfistů denně, v průměru pak cca 70. Posledním, ale neméně důležitým cílem, je také rozvoj akademie.

Děkuji za Váš čas a přeji Vám i klubu mnoho úspěchů.

Záznam z rozhovoru s prezidentem PCGC a majitelem Czech National Golf Resort v jedné osobě, panem Vladimírem Motlíkem (VM), byl pořízen v klubové restauraci Patium. Přepis záznamu je opět upraven a zkrácen.

1) Jak si přejete, aby zákazníci Váš klub vnímali?

VM: Rádi bychom se zařadili do kategorie resortů vyšších kvalit. Chceme, abychom u zákazníků vzbudili dojem luxusu a aby to nebylo pouhé zdání, ale realita. Jsem si jist, že golfisté to ocení a z některých hřišť nižší úrovně budou přecházet k nám, jelikož jsme stále poměrně mladý resort, který si zákaznickou základnu stále utváří.

2) Jaký počet zákazníků denně je cílem Vašeho klubu?

VM: V průměru náš resort navštíví cca 70 golfistů denně. Naším cílem musí být tuto cifru neustále posouvat výše, alespoň k hranici 100 zákazníků v průměrném dnu. To se nám do jisté míry daří a jsem přesvědčen, že toho za pomoci zavedení nových produktů a zvýhodnění dosáhneme.

3) Které golfové resorty vnímáte za největší konkurenty a proč?

VM: My se řadíme do skupiny 18-ti jamkových hřišť, takže konkurenty jsou všechna hřiště v dojezdové vzdálenosti od Prahy, která jsou z hlediska kvality na podobné úrovni, tedy Albatross, Beroun, Karlštejn a Konopiště. Z hlediska polohy jsou to také například Hodkovičky, které jsou velmi blízko našeho resortu a zaměřují se tedy na stejnou oblast zákazníků. Jinak za konkurenty můžeme považovat veškeré drivingy a golfové areály v Praze.

4) Jaké přednosti a nedostatky vnímáte u Vašeho golfového resortu?

VM: Pevně věřím, že přednosti nad nedostatky převažují. Máme zde výborný personál, velmi zajímavé hřiště, jehož kvalita se každým rokem stupňuje, a mnoho tréninkových ploch, včetně kvalitní golfové akademie. Z nedostatků je na první pohled zjevné, že parkoviště není zrovna ideální, což budeme v nejbližší době řešit. Dále jsou to spíše drobnosti, například v oblasti selhání lidského faktoru nebo doplňkových služeb a podobně.

5) Jaké příležitosti a naopak hrozby vnímáte u Vašeho golfového resortu?

VM: Zkušenosti nám ukázaly, že hrozba například v podobě povodní v této oblasti existuje a každoročně máme při zvýšení hladin podzemních vod drobné komplikace i z toho důvodu, že hřiště je hodně členité a je zde mnoho prohlubní. Golf je stále vnímán jako sport pro bohaté, ale základna golfistů se každým rokem rozšiřuje, což lze v souvislosti s naší výbornou polohou na okraji Prahy vnímat jako obrovskou příležitost.

6) Plánujete otevření driving range nebo jiné části resortu i v zimních měsících, popřípadě doplnění jiných služeb (například relaxace, masáže, wellness)?

VM: O výstavbě wellness služeb v nejbližší době neuvažujeme, především kvůli velké finanční náročnosti podobných projektů, přestože by to bylo jistě zajímavé. Naopak nad provozem driving range přes zimní období diskutujeme každým rokem a i v průběhu nové sezóny se k tomuto tématu ještě určitě vrátíme.

7) Cenová politika v oblasti golfového prostředí prochází v posledních letech značnými změnami. Jak vnímáte tento trend z pohledu Vašeho klubu?

VM: Zlevnění golfu je dle mého názoru nevyhnutelné. I my musíme tento trend respektovat, a proto jsme přistoupili na snížení cen oproti roku předešlému. Toto snížení cen může mít ale v konečném efektu pozitivní vliv na tržby, protože se golf bude moci i v prostředí České republiky stát masovějším sportem a bude přístupnější více lidem.

8) S jakými partnery spolupracujete, co od nich požadujete a co jim na oplátku nabízíte?

VM: Pro klub se snažíme z každého odvětví zajistit exkluzivního partnera. Před každou sezónou jim nabízíme a vyjednáваме konkrétní podmínky. Partnery dělíme podle umístění reklam na golfovém hřišti a driving range a také podle toho, co a za jakou částku jim nabízíme. Jedná se buď o různé reklamní plochy, nebo o možnost využití našich služeb. Konkrétně můžu jmenovat Auto Hase, Pilsner Urquell, MF Dnes, ING a další.

9) Plánujete v budoucnu navýšit rozpočet na marketing, popřípadě jaké formy propagace upřednostňujete?

VM: Marketingem se v naší společnosti zabývá Mgr. Petr Šavřda, s jehož prací jsem velmi spokojen. Jsem si vědom, že rozpočet na propagaci není ideální, ale vše je dáno vysokými platbami za nájemné a splácením dlouhodobých leasingů. Po jejich umoření se tato částka navýší a jistě společnými silami vymyslíme, jak nejefektivněji tyto peníze v oblasti reklamy použijeme. Přesto i dnes jsme u cílové skupiny golfistů velmi dobře vidět, například díky využití direct mailu.

10) Jak jste spokojen s kvalitou personálu, kde vidíte jeho nedostatky a přednosti?

VM: Za dobu, po kterou klub funguje, nám vykrytalizoval velmi kvalitní tým spolupracovníků. Na některých pozicích jsme si vědomi našich rezerv, ale celkově se nám podařilo sestavit kvalitní kostru pracovníků, na kterých klub funguje. Myslím, že se nám vyplatilo vsadit na mladé, dynamické lidi, kteří se se společností dokonale sžili.

11) Jaké jsou plány klubu v budoucnosti, kde ho vidíte za 5, za 10 let?

VM: Rád bych společně s kolegy posunul klub na nejvyšší možnou úroveň z hlediska kvality hřiště i komfortnosti pro zákazníky. Dále chystáme výstavbu nového 18-ti jamkového hřiště, jež by nejpozději v horizontu deseti let mělo být dokončeno, což by resort opět pozvedlo v očích golfistů a zvýšilo by to naši prestiž. Chceme také nadále spolupracovat s místní akademií a společnými silami ji posunout k vybudování sportovního golfového internátu.

Děkuji za Váš čas a přeji Vám mnoho osobních i profesionálních úspěchů.

Příloha č. 6: Slovník základních pojmů

Barter - druh výměnného obchodu.

Birdie cards (tzv. průvodce po hřišti) - malý sešit s mapkami jamek na jednotlivých listech, kde jsou vykresleny jednotlivé jamky se všemi orientačními vzdálenostmi.

Brownfields - opuštěná území s rozpadajícími se obytnými budovami, nevyužívané dopravní stavby a nefunkční průmyslové zóny.

Buggy - unikátní golfové vozidlo.

Buggy boy - osoba, která připravuje golfová autíčka, pomáhá s golfovým bagem a myje hole.

Bunker - písečná překážka.

Canon - typ turnaje, kdy z každé jamky startuje jeden flieght a zároveň se protáčí

Driving range - cvičné odpaliště pro dlouhou hru.

Handicap (HCP) - číslo, které říká, kolik ran nad PAR hráč obvykle hraje, určuje tedy výkonnost hráče golfu, nejvyšší možné je 54.

PAR - počet úderů na odehrání každé jamky v normě, podle délky je počet parů 3 až 5.

Links - označuje větrné mírně zvlněné hřiště, původně stavěné v přímořských oblastech s menším počtem stromů a vysokou trávou.

Fairway - nakrátko střižená tráva mezi odpalištěm a jamkovištěm.

Fee hráči - hráči, kteří nejsou členy klubu v daném resortu.

Flieght - skupina hráčů, která jde ve stejný čas z prvního odpaliště a pokračuje dále po hřišti, většinou 2 až 4 hráči.

Green - nejnižší střižená plocha kolem jamky.

Green fee (fee) - poplatek za hru, neboli částka, kterou musí hráč zaplatit za hru na jakémkoli cizím, nedomovském hřišti.

Greenkeeper - osoba, která je zodpovědná za technický stav golfového hřiště a jeho údržbu.

Chip - přihrávka na green, druh úderu, kterým se dostává míček na green.

Marshal - osoba, jejíž pracovní náplní je hlídat hřiště, udržovat plynulost hry a odpovídat golfistům na jednotlivé dotazy, týkající se hry.

Pitch - Vysoký úder pro přiblížení se k jamce s krátkým doběhem.

Putt - rána na jamkovišti putterem, tedy speciální holí, určenou ke hře na greenu.

Rychlá Želva - služba externí společnosti, která zajistí převoz hráče i jeho vozu v případě, že golfista nemůže řídit

Score cards - kartičky, které golfisté používají pro zápis právě zahrané jamky, zapisují se do nich všechny výsledky všech jamek.

Vozík - vozík na golfový bag.

Warm up - cvičné odpaliště na zahřátí svalů před hrou.

Zelená karta - osvědčení pro hru na golfovém hřišti.

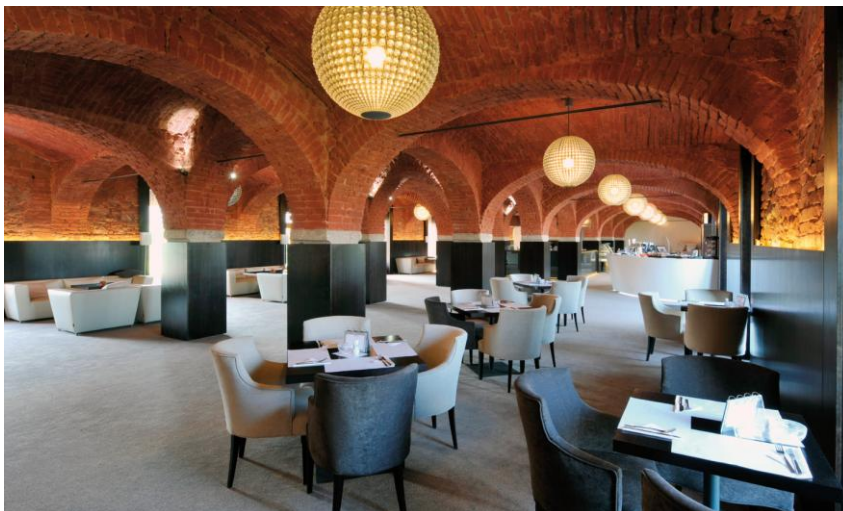
Příloha č. 7: Foto: prostory Prague City Golf Club

Areál



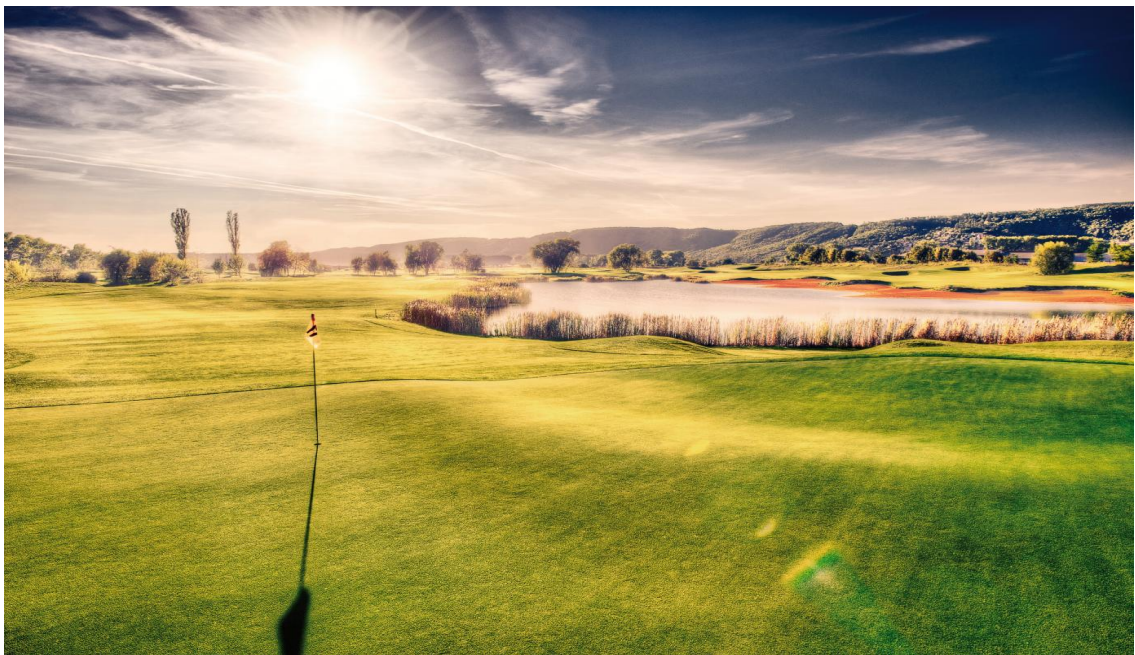
Zdroj: Prague City Golf Club (2012)

Restaurace



Zdroj: Prague City Golf Club (2012)

Hřiště



Zdroj: Prague City Golf Club (2012)